



*Gender and Governance Action Platform*

## **LIVRE BLANC**

**La gouvernance partagée entre femmes et hommes :  
opportunités, outils, et conditions de réussite**

## **PROPOSITIONS**

**POUR LE PROCHAIN QUINQUENNAT**

*7 mars 2022*

## **SOMMAIRE**

### **Présentation de 2GAP**

#### **Introduction**

#### **PARTIE 1**

#### **L'impact positif de la mixité sur la performance et la croissance impose de partager la décision**

1. L'impact positif de la parité est démontré
2. 2GAP appuie le travail de recherche sur le lien entre mixité et performance
3. Certains acteurs "rationnels" publics et privés investissent sur la parité
4. Le partage de la décision est indispensable à l'heure de la relance économique

#### **PARTIE 2**

#### **Les voies et moyens d'une gouvernance partagée sont à portée de main, mais impliquent une volonté politique**

1. Renforcer les dispositifs de quotas sur tous les emplois de direction et de cadres dirigeants
2. Améliorer l'index de l'égalité et l'appliquer au secteur public
3. Introduire l'égaconditionnalité dans la commande publique et dans les politiques de relance
4. Adopter la budgétisation sensible au genre (BSG)
5. Investir davantage sur le leadership des femmes
6. Lancer la mobilisation entrepreneuriale en faveur des femmes

#### **PARTIE 3**

#### **Certaines conditions doivent être réunies pour réussir le partage du pouvoir**

1. Favoriser la présence des femmes expertes dans les médias, les débats et les conseils et commissions des secteurs public et privé
2. Développer des programmes spécifiques pour créer et enrichir un vivier de femmes à fort potentiel
3. Renforcer la lutte contre le sexisme

## Présentation de 2GAP

« **GENDER AND GOVERNANCE ACTION PLATFORM** » : **2GAP**

*Collectif mondial des réseaux professionnels féminins et mixtes des secteurs public et privé*

**2GAP est un collectif mondial de réseaux professionnels féminins et mixtes alliant les secteurs public et privé. Sa branche française a vu le jour le 4 mars 2020 et son lancement international a eu lieu le 1er juillet 2021 à l'occasion du Forum Génération Égalité, rassemblement mondial pour l'égalité entre les femmes et les hommes, organisé sous l'égide d'ONU Femmes à Paris. Il regroupe plus de 60 réseaux, comptant aujourd'hui plus de 500 000 membres dans le monde.**

### **RÉSEAUX MEMBRES DE 2GAP :**

Administration moderne – Alliance pour la Mixité en Entreprise (AME) - Alter Egales - Asociación Multisectorial de Mujeres Directivas y Empresarias (AMMDE) - Association BNP Paribas MixCity - Association des administrateurs territoriaux (AATF) - Association des Anciens Elèves de l'ENA (AAEENA) - A3F Association des femmes fiscalistes - Association Française des Femmes Juristes (AFFJ) - Association pour les Femmes Dirigeantes de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (AFDESRI) - Avec les Femmes de la Défense - Business Professional Women (BPW) - Cercle InterElles – CentraleSupélec au Féminin - Club Com'Elles - CREATE Lyon (Centre de recherche Magellan - IAE Lyon) - Cultur'Elles - Dirigeantes et Territoires - Donner des ELLES à la santé - Elle&Co - EMLyon au féminin - ESSEC (Centre Européen en Droit et Economie - Women Empowerment) - European Network for Women In Leadership (WIL Europe) - European Women Lawyers Association (EWLA) - Femmes Business Angels - Fédération Femmes Administrateurs (FFA) - Femmes Chefs d'Entreprises France (FCE) - Femmes Chefs d'Entreprises Mondiales (FCEM) - Femmes de Bercy - Femmes de l'Intérieur - Femmes de Justice - Femmes de Loi, Femmes d'Exception - Femmes des services du Premier ministre - Femmes du Tourisme - Femmes en Mouvement - Femmes et Diplomatie - Femmes Huissiers de justice de France (AFHJF) - Femmes Ingénieurs - Financi'Elles - Grandes écoles au féminin (GEF) - HP WIN (Women's Impact Network) France - INSP 50-50 - JUMP - La Cour au féminin - Les Entrepren'Heureuses - NEOMA ALUMNI / WO.MEN by NEOMA Alumni - Observatoire de la Mixité - Parité Assurance - Pluri'Elles - Prenons la Une - Professional Women's Network Paris (PWN) – REFENS\_JUST 1, Réseau des Femmes Entrepreneures Nord-Sud - SciencesPo Femme et Société by SciencePo Alumni - SNCF Mixité – TalentuElles - VOX Femina - Women in International Security (WIIS)

### **MEMBRES AMIS DE 2GAP :**

Corporate Governance Hub (CGHub) - Democracy Today - Laboratoire de l'Egalité

# INTRODUCTION

Au moment où 2GAP publie son livre blanc sur le partage de la décision entre femmes et hommes, une guerre vient d'éclater au cœur de l'Europe, alors même que la crise mondiale du COVID 19 n'est pas terminée.

Comme l'a rappelé à de nombreuses reprises le Secrétaire général de l'ONU, aucun grand défi mondial, qu'il soit politique, économique, social, culturel ou écologique, ne sera relevé sans la participation effective des femmes à la prise de décision, que ce soit dans le monde économique ou dans celui des institutions publiques : *« Renoncer à l'égle participation des femmes et des hommes, c'est renoncer à l'intelligence, à l'expérience et aux connaissances de la moitié de l'humanité. La rendre possible, c'est la clef de la stabilité. C'est favoriser la prévention des conflits et ouvrir la voie au développement durable et inclusif. L'égalité des genres est la condition sine qua non d'un monde meilleur »*<sup>1</sup>.

**Pour changer la société et le monde, pour changer la donne, il faut avoir le pouvoir de décider.**

Or, les revendications légitimes des sociétés civiles se heurtent encore à de fortes résistances des institutions, corps constitués, sociétés, entreprises et organismes dont la gouvernance exclut encore trop massivement les femmes, malgré des avancées notables. Les droits des femmes dans le monde continuent à progresser à un rythme très lent, quand ils ne reculent pas. A ce rythme il faudra 257 ans pour parvenir à la parité économique<sup>2</sup>. Le chemin vers l'égalité entre les femmes et les hommes est encore jonché de multiples obstacles. Cela est largement lié au fait que les femmes ne sont pas suffisamment présentes dans les lieux de décision. **Or les compétences des femmes sont là. Leur très faible présence dans la gouvernance publique comme privée, est le résultat de mécanismes systémiques d'éviction.**

Pour accélérer le rythme de la prise en compte des attentes de la société et construire un monde au développement plus durable et plus pacifié, il est nécessaire de promouvoir et faciliter l'accès des femmes aux postes à responsabilités, dans tous les secteurs de l'action publique et de la gouvernance politique, économique, culturelle et sociale. Il s'agit là, non pas d'une démarche catégorielle ou essentialiste, mais, bien au-delà de la seule égalité professionnelle, d'une volonté d'améliorer la qualité de la décision publique et l'efficacité de nos entreprises, au bénéfice de tous. Il s'agit de faire de l'égalité femmes-hommes l'un des socles de la société que nous voulons dès aujourd'hui pour nous-mêmes, pour nos enfants et les générations futures. Il s'agit de la prise en compte des principes universels d'égalité et de justice et du

---

<sup>1</sup> Discours d'António Guterres, Secrétaire général de l'ONU, sur les **femmes** et le **pouvoir** à la New School, à New York. 27 février 2020

<sup>2</sup> Source : *Global Gender Gap Report 2020* du World Economic Forum

constat qu'une société ne peut être en paix avec elle-même ni avec les autres, prospère et durable, sans une égale participation des femmes et des hommes à sa construction.

Le monde se condamne s'il ne modifie pas sa gouvernance, publique comme privée. Il est temps aujourd'hui de passer à la vitesse supérieure. L'urgence est d'autant plus aiguë que notre monde est en complète transformation, avec l'avènement de l'intelligence artificielle, les mutations climatiques, les défis énergétiques, les crises sanitaires et politiques, la fragilisation de la paix. Interpellant encore le monde entier, le Secrétaire général de l'ONU rappelle que « ***L'égalité des genres est une question de pouvoir. C'est la question du pouvoir jalousement gardé par les hommes depuis des millénaires. Nous sommes face à un abus de pouvoir qui porte préjudice à nos communautés, à nos économies, à notre environnement, à nos relations et à notre santé. Nous devons de toute urgence transformer et redistribuer le pouvoir si nous voulons préserver notre avenir et notre planète*** »<sup>3</sup>.

La crise du COVID 19 et la guerre au cœur de l'Europe rendent plus urgente que jamais la nécessaire participation pleine et entière des femmes aux processus de décision et à l'édification du monde du XXI<sup>ème</sup> siècle.

2 ans après son lancement le 4 mars 2020, 2GAP tient les Premières Assises des réseaux professionnels féminins des secteurs public et privé. **Ces premières Assises, quelques semaines avant les élections présidentielles françaises, sont l'occasion de rendre public un livre blanc qui propose les premières pistes à suivre pour atteindre le partage de la décision entre femmes et hommes pour le prochain quinquennat.**

Ce livre blanc rappelle **l'impact positif de la mixité sur la décision au sein des organisations publiques comme privées**. Les propositions formulées ici sont le fruit d'un travail du laboratoire d'idées de **2GAP dont le mode opératoire est innovant** : il allie la précision juridique et technique à une validation sur le terrain des propositions, via l'ensemble des réseaux de 2GAP qui s'inscrivent au sein de tout type d'organisations : de toutes tailles et de tout secteur d'activités, publiques comme privées.

**Ces propositions peuvent et doivent être intégralement reprises par les prochaines autorités politiques nationales.**

---

<sup>3</sup> Discours d'António Guterres, Secrétaire général de l'ONU, *ibid.*

---

# PARTIE I

## L'impact positif de la mixité sur la performance et la croissance impose de partager la décision

Le principe paritaire, c'est le partage du pouvoir de représentation et de décision à égalité entre les femmes et les hommes. C'est un principe de gouvernance qui doit s'illustrer dans tous les niveaux d'encadrement et dirigeants de l'ensemble des organisations et institutions. La mixité en constitue un élément de dynamique.

### 1. L'impact positif de la parité est démontré

#### A – Sur la performance des organisations

De nombreuses études ont démontré l'impact positif de la mixité des niveaux d'encadrement d'une organisation sur sa performance, à commencer par la série des études de Mackinsey, *Women matter*, qui n'ont cessé de confirmer une corrélation positive entre des femmes sur des postes de leader et la performance financière. Les entreprises intégrant une large proportion de femmes dans leur management ou étant managées par des femmes ont des résultats économiques meilleurs et assument mieux leur responsabilité sociétale.

#### Performance financière

Le rapport du FMI de 2016<sup>4</sup> établit déjà un lien positif et sans ambiguïté entre le rendement des actifs, la performance des entreprises et la proportion des femmes occupant des postes à responsabilité : *“we find a strong positive association between the share of women in senior positions and firms' ROAs”*. La corrélation est plus prononcée dans les secteurs où l'esprit critique et les compétences dites complémentaires sont très demandés (secteurs à forte intensité de savoirs).

#### **La parité accroît la performance financière de l'entreprise<sup>5</sup>.**

Une étude sur les performances financières du CAC 40 en 2021 montre qu'en 2020 les entreprises comptaient 39% de femmes, 35% de femmes cadres, et seulement 22% dans les comités exécutifs. Les sociétés les plus féminisées ont enregistré une croissance de 18% de leur marge opérationnelle sur 2016-2020, contre 10% pour les autres, et leur action a bondi de 51%, contre 31% pour les autres. *« Nos différentes approches vont dans le sens d'une corrélation positive entre performances et parité »*,

---

<sup>4</sup> « *Gender diversity in senior positions and firm performance : evidence from Europe* », IMF Workingpaper2016

<sup>5</sup> Étude de la mission Junior CentraleSupélec, en 2021 sur l'impact de la parité sur les performances financières du CAC 40. Cette étude a comparé les sociétés du CAC 40 avec moins et plus de 35% de femmes cadres.

conclut l'étude. Sur 2019-2020, les 20 sociétés du CAC 40 au comex le plus féminisé ont enregistré une baisse de 5% de leur chiffre d'affaires et de 2% de leur action, contre un recul de 10% et 5% pour les autres.

Cette analyse est corroborée par les études annuelles de l'Observatoire Skema de la féminisation des entreprises, qui constatent que le Gender Equality Index (10 entreprises dont l'encadrement est le plus féminisé, entre 45 et 65% de femmes) surperforme les performances boursières du CAC40 et du Male Index (10 entreprises dont l'encadrement est le moins mixte, entre 12 et 20% de femmes) sur long terme (2007 à 2019), et ont mieux résisté à la crise financière de 2008.<sup>6</sup>

### **La parité a protégé les investissements boursiers de la crise COVID 19<sup>7</sup>.**

La crise des places financières consécutive à l'épidémie de Covid-19 a renforcé également la démonstration que plus l'égalité entre les hommes et les femmes est forte au sein des entreprises, plus celles-ci réalisent de meilleures performances boursières, selon une étude basée sur les performances des entreprises du CAC 40 :

*“Durant la crise boursière induite par la pandémie du Covid-19, un portefeuille boursier composé des entreprises les plus proches de la parité se révèle plus résistant à la chute des marchés, plus performant à moyen terme et moins risqué. Inversement, un portefeuille composé des entreprises les moins féminisées a connu une baisse plus importante lors du krach boursier, est moins performant à moyen terme et représente un risque plus important pour les investisseurs....La diversité du personnel constitue un avantage concurrentiel durable qui se traduit dans les performances économiques et boursières de l'entreprise. Cet avantage se confirme durant la crise actuelle.”*

### Performance sociétale

### **La parité est un indicateur de responsabilité sociale d'une organisation**

L'étude 2021 de l'Observatoire Skema de la féminisation des entreprises met l'accent sur la question de la responsabilité sociétale des entreprises, à côté de la question de la performance financière.

Elle constate que la responsabilité sociétale des 10 entreprises du CAC 40 dont le comex est le plus féminisé est 29,70% meilleure que celles des 10 dont le comex est le moins féminisé. La responsabilité sociétale des 10 entreprises dont l'encadrement est le plus féminisé est 29,09% meilleure que celles des 10 dont l'encadrement est le moins féminisé.

Michel Ferrary souligne que *“contrairement à certaines notations composites de RSE dont les critères et les pondérations peuvent parfois paraître obscures, le pourcentage de femmes dans les différents*

---

<sup>6</sup> Observatoire Skema de la féminisation des entreprises - *Diversité & Inclusion au sein CAC40* - Synthèse de l'édition 2020. L'étude est basée sur les rapports annuels publiés en 2019 par les 60 plus grandes entreprises françaises cotées à la bourse de Paris.

<sup>7</sup> Etude « *La diversité femmes-hommes protège les investissements de la crise du COVID-19* », juillet 2020, Michel Ferrary, Observatoire Skema de la féminisation des entreprises, et Stéphane Déo, la Banque Postale Asset Management

niveaux de l'entreprise constitue un indicateur simple de responsabilité sociale d'entreprise aisément vérifiable par les investisseurs souhaitant avoir un impact sociétal.»<sup>8</sup>.

### Performance organisationnelle

#### **La parité permet de revoir la structure de l'organisation et faire place à l'innovation**

Dans son livret paru à l'occasion des 10 ans de la loi Copé-Zimmermann<sup>9</sup>, le Haut conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes souligne le lien entre la parité et la transformation des organisations :

*“L’instauration de règles paritaires engage à une modernisation et professionnalisation des règles de gestion d’une organisation : réflexion sur l’organisation globale, l’innovation et la productivité, meilleure identification des compétences requises, transparence des procédures, recherche de talents et constitution de viviers, détection et neutralisation des biais de sexe présents dans toutes les procédures des ressources humaines en termes de fiche de poste, recrutement, logiciels ..... A cela s’ajoutent des réflexions indispensables en termes de mobilité, tant sur les critères que sur les actions d’accompagnement, d’organisation temporelle du travail, de conditions de travail et d’actions de formation.”*

Si la sphère professionnelle publique se trouve sans doute moins interpellée que la sphère professionnelle privée par la corrélation entre mixité chez les dirigeants et performance financière, évoquée ci-dessus, car les critères de performance ne relèvent pas de la même logique, la gouvernance publique ne peut cependant que gagner à pousser sa réflexion sur le lien entre mixité et efficacité, et mixité et innovation.

La performance organisationnelle est en effet bien un sujet majeur pour le monde public, qui doit donc pousser à œuvrer pour la parité, car c'est l'impact des décisions publiques qui est en jeu avec la qualité du processus décisionnel.

#### **B – Sur la qualité de la décision publique**

Il y a aujourd'hui très peu de travaux scientifiques sur l'impact de la participation des femmes à la décision publique. Pour autant il apparaît, à l'aune de quelques exemples, que partager la décision entre femmes et hommes ne peut qu'accroître la qualité de cette décision et son impact.

#### **La parité est au cœur de la capacité à maintenir la paix**

L'un des rares exemples souvent cités est le lien entre la participation des femmes aux processus décisionnels publics et l'établissement de la paix. Il est au cœur de l'agenda «Femmes, paix et sécurité» élaboré par le Conseil de Sécurité de l'ONU depuis la résolution 1325 en 2000, et il démontre l'impact de la mixité sur la qualité de décision publique

Comme l'a en effet rappelé le Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes (HCE), au-delà des raisons évidentes de justice et d'égalité entre les femmes et les hommes, le renforcement de la

---

<sup>8</sup> Etude « *La diversité femmes-hommes protège les investissements de la crise du COVID-19* », juillet 2020, Michel Ferrary, Observatoire Skema de la féminisation des entreprises, et Stéphane Déo, la Banque Postale Asset Management

<sup>9</sup> Livret- 10 ans de la loi Copé-Zimmermann 2011-2021. *Accès des femmes aux responsabilités. De la parité à l'égalité professionnelle*



participation des femmes dans les processus décisionnels présente un véritable intérêt pour la paix et sécurité<sup>10</sup> :

- l'expérience des missions de maintien de la paix des Nations unies montre que la présence de femmes militaires est essentielle pour renforcer la confiance des communautés et mieux définir leurs besoins en matière de protection.
- l'inclusion des femmes dans les processus décisionnels tend à améliorer l'efficacité de l'assistance humanitaire et contribue à accélérer la reprise économique.
- la participation des femmes a un impact direct sur la durabilité des accords de paix conclus: elles augmentent de 35% la probabilité que l'accord dure au moins 15 ans<sup>11</sup>

### **Les décisions publiques économiques ont besoin d'inclure les femmes**

L'inclusion de femmes dans le processus de décision de la politique économique dans les différents pays devrait permettre de prendre en compte l'impact positif, révélé par les études, d'une égalité des sexes sur le marché du travail : elle conduit en effet à des gains macroéconomiques substantiels mais souvent ignorés. Cette prise en compte reste en effet faible aujourd'hui dans les pays développés et en développement.

Le FMI écrit en novembre 2018 que les écarts de participation à la population active entre hommes et femmes restent considérables, aucun pays avancé ni à revenu intermédiaire n'ayant réduit cet écart à moins de 7 points de pourcentage. Cette inégalité des chances entre femmes et hommes implique un coût économique colossal, car elle bride la productivité et pèse sur la croissance. Le FMI souligne que les bienfaits d'une élimination des inégalités entre les sexes sont plus importants qu'estimé, l'accélération de la croissance provenant pour quatre cinquièmes de la hausse de la population active liée à l'insertion des femmes dans l'économie, mais pour un bon cinquième des bienfaits de la diversité de genre sur la productivité.

En 2017, l'OCDE publiant son rapport *Égalité femmes-hommes : un combat difficile* appelle résolument à passer à l'action, soulignant que très peu de progrès ont été réalisés depuis le rapport de 2012 *Inégalités hommes-femmes : Il est temps d'agir* : « L'égalité entre les femmes et les hommes doit être une priorité si l'on veut parvenir à une croissance inclusive durable, dans l'intérêt de chaque citoyen ».

Le rapport souligne l'intérêt non seulement social, mais aussi et surtout économique de la lutte contre les inégalités entre les sexes : en effet, la réduction de 25 % d'ici 2025 de l'écart entre le taux d'activité des femmes et celui des hommes, comme convenu par les dirigeants du G20, pourrait ajouter 1 point de pourcentage à la croissance prévue du PIB de référence dans les pays de l'OCDE sur la période 2013-25, et près de 2.5 points de pourcentage si cet écart était réduit de moitié sur la même période.

---

<sup>10</sup> HCE : Rapport final d'évaluation du 2e plan national d'action « Femmes, paix et sécurité » (2015-2018) - *Intensifier les efforts en vue d'une mise en oeuvre effective des résolutions « Femmes, paix et sécurité »* - Rapport n°2018-10-23- INT-36 publié le 10/12/2018

<sup>11</sup> Preventing Conflict, Transforming Justice, and Securing the Peace: A Global Study on Implementation of Security Council resolution 1325 (*ONU Femmes, 2015*); *Chemins pour la Paix : approches inclusives pour la prévention des conflits violents* (Banque mondiale, 2018)

## **2. 2GAP appuie le travail de recherche sur le lien entre mixité et performance**

2GAP a initié une démarche scientifique, en collaboration avec le laboratoire CREATE<sup>12</sup> de l'Université Jean Moulin de Lyon.. Un appel à communications scientifiques international a été lancé début 2021, invitant les chercheur.e.s à interroger la place du genre dans la gouvernance des entreprises ainsi que des organisations publiques, l'impact de cette diversité sur la performance de l'entreprise et de l'administration et le lien entre la mixité dans les organes de gouvernance et les changements sociétaux. Une première conférence de restitution a eu lieu à Lyon les 30 novembre et 1<sup>er</sup> décembre 2021.

Les recherches retenues invitent à analyser la relation entre mixité et performance via l'influence de la présence de femmes dans les équipes de direction sur les capacités managériales globales de l'équipe, sa diversité cognitive, le degré de prise de risque dans les décisions stratégiques et opérationnelles, le respect des principes éthiques ou l'application des principes de responsabilité sociétale<sup>13</sup>.

Ces premiers travaux ont notamment porté sur la façon dont les femmes dirigeantes tirent parti de l'écosystème financier et des réseaux qui les entourent, et notamment leur capacité à convaincre les apporteurs de capitaux, autour de la problématique de l'homophilie de genre influençant la capacité des organisations publiques et privées dirigées par des femmes à obtenir des financements. Le fait d'être une femme dirigeante reste associé à une qualité perçue inférieure et à la mise en œuvre par le bailleur de fonds de dispositifs d'évaluation différents<sup>14</sup>.

Au cours des différentes sessions, il a été démontré que dans la gouvernance des organisations aussi bien publiques que privées, les femmes exercent une influence plus importante que celle qui est généralement admise<sup>15</sup>. Les échanges ont ainsi permis une meilleure compréhension du rôle des femmes dans le processus de prise de décision, mais aussi la mise en évidence de leviers, autres que juridiques, qui pourraient être actionnés pour réduire les inégalités entre sexes et la précarité des femmes sur des postes de direction<sup>16</sup>, pour favoriser l'intégration de la mixité à tous les niveaux de l'organisation<sup>17</sup>.

C'est également le lien entre la mixité dans les organes de gouvernance de toutes les organisations (publique et privée) et les nombreux changements sociétaux aujourd'hui qui a été approfondi. En quoi la féminisation des équipes de direction et des conseils d'administration aide-t-elle à la compréhension de changements de société tels que la réduction des inégalités, la responsabilité sociétale des organisations, les questions d'éthique professionnelle, et globalement l'évolution de la place des femmes dans la société ?

## **3. Certains acteurs « rationnels » privés et publics investissent sur la parité**

Selon le collectif Sista et son étude menée avec le BCG, plus de 90 % des fonds levés en 2020 sont attribués à des équipes de start-up 100 % masculines, et pour les levées de fonds de plus de 100 millions

---

<sup>12</sup> CREATE.Lyon : équipe thématique de recherche en Écosystème Entrepreneurial qui regroupe des enseignant.e.s-chercheur.e.s et des doctorant.e.s du Laboratoire de recherche Magellan - iaelyon (Lyon) School of Management (Université Jean Moulin Lyon3)

<sup>13</sup> Isidro et Sobral, 2015 ; Gomez-Mejia et al., 2019 ; Fernando et al., 2020; Liu et al., 2020.

<sup>14</sup> Balachandra et al., 2017 ; Bigelow et al., 2014 ; Kanze et al., 2018 ; Malmström et al., 2017.

<sup>15</sup> Dezso et Ross, 2012 ; Huang et Kisgen, 2013 ; Palvia et al., 2015.

<sup>16</sup> Ryan et al., 2007

<sup>17</sup> Paustian-Underdahl et al., 2014.

d'euros, le taux déjà alarmant de 2% passe à 0... Une inégalité majeure qui se retrouve autant dans les projets financés que dans le nombre de femmes dans les principaux fonds d'investissement, ou même dans les Business angels : « ... on ne trouve qu'une femme dans le top 10 des Business Angel en France, et 3 dans le top 30. Le niveau d'investissement est de 10 762 900 euros pour le top 10 des Business Angel femmes contre 181 300 000 euros pour le top 10 Business Angel hommes ... »<sup>18</sup>.

Cependant certains investisseurs, pour optimiser leurs investissements, sont désormais amenés à faire pression sur la gouvernance des entreprises pour y renforcer la place des femmes, mais également à créer des fonds d'investissements ciblés sur les entreprises dirigées par des femmes.

Deux exemples d'investisseurs privés concernés par la parité sont particulièrement intéressants à mentionner :

#### ❖ **Le club des 30%**

Plusieurs sociétés de gestion représentant près de 3 000 milliards d'euros d'actifs sous gestion, ont créé en 2020 le 30% Club France Investor Group. Celui-ci ambitionne d'accroître la représentation des femmes au sein des instances dirigeantes du SBF 120 afin qu'elle atteigne au moins 30 % en 2025. Il ne vise pas la mise en place de quotas obligatoires, mais soutient une approche volontaire visant à réaliser un changement significatif et durable au sein des entreprises. Ces sociétés de gestion estiment que : « *La mixité des instances dirigeantes des sociétés favorise un processus décisionnel plus performant et innovant, et permet une meilleure rétention des talents. En tant qu'investisseurs, nous souhaitons favoriser la croissance pérenne des entreprises dans lesquelles nous investissons, et nous sommes convaincus qu'elle passe par la meilleure représentation des femmes dans les instances dirigeantes* ». Lors des Assemblées Générales, les membres du Groupe d'Investisseurs pourront utiliser leurs droits de vote pour inciter les sociétés à agir lorsque les mesures prises en faveur de la diversité femmes-hommes seront jugées insuffisantes et que l'engagement avec la société n'aura abouti à aucun résultat satisfaisant.

- ❖ Prenant en compte l'impact positif sur la performance lorsque les femmes dirigent, la société FOX Gestion d'Actifs a ainsi créé un **fonds « Valeurs féminines Global »**, financièrement performant, qui investit exclusivement dans des sociétés dont le PDG est une femme. Cette tendance reflète ce qu'écrit Michel Ferrary<sup>19</sup> :

*« Investir dans les entreprises qui favorisent la féminisation de leur encadrement, afin de promouvoir l'égalité professionnelle, se révèle être une stratégie d'investissement performante pour un fonds ISR. Cette conclusion peut être mise en avant par les fonds ISR souhaitant avoir un comportement activiste visant à inciter les entreprises à accroître la diversité dans leur encadrement et également dans l'instance de gouvernance qui reste la moins féminisée, à savoir les comités de direction (il n'y a que 17.49% de femmes dans les comités de direction des soixante entreprises du CAC40+20). »*

---

<sup>18</sup> Solenne Bocquillon-Le Goaziou créatrice de Soft Skills (Challenges- janvier 2022)

<sup>19</sup> Etude "La diversité femmes-hommes protège les investissements de la crise du COVID-19", juillet 2020, Michel Ferrary, Observatoire Skema de la féminisation des entreprises, et Stéphane Déo, La Banque Postale Asset Management

Des pays peuvent aussi choisir d'investir massivement sur l'égalité de responsabilité. L'exemple de la politique menée par la Première ministre islandaise est particulièrement intéressant<sup>20</sup>. De nombreux dirigeants se sont penchés sur le cas de ce pays qui a fait de l'égalité entre les sexes l'un des enjeux majeurs de ses politiques intérieure et étrangère. Des politiques d'investissement dans des infrastructures sociales, coûteuses d'un point de vue économique classique, ont été engagées.

Le résultat est la très forte participation de tous les sexes au marché du travail, une des principales caractéristiques de l'économie islandaise, qui affiche un taux de chômage remarquablement bas de 2,9%. L'accès universel aux services de garde d'enfants et le modèle du congé parental mis en œuvre progressivement à partir de l'an 2000 ont transformé la société islandaise tout en stimulant l'économie. Correctement mises en œuvre, ces politiques peuvent changer la donne, voire les règles du jeu, dans la sphère publique comme dans la sphère privée, parce qu'elles permettent aux femmes de participer à la vie active et à la prise de décision publique, et aux hommes de prendre leur part des responsabilités familiales.

D'autres pays, par exemple l'Autriche, choisissent quant à eux de piloter leurs investissements nationaux en intégrant au niveau national une démarche de budget d'égalité (ou budgétisation sensible au genre - BSG), qui représente une forme avancée de gestion des finances publiques : elle analyse l'affectation des fonds, ainsi que leurs conséquences, sur l'égalité hommes-femmes dans un souci d'efficacité de l'affectation des ressources.

#### **4. Le partage de la décision est indispensable à l'heure de la relance économique**

##### **A – L'égalité et la parité comme leviers de transformation post-crise**

La propagation de la pandémie de COVID-19 présente un risque sérieux d'inverser les gains réalisés en matière d'égalité entre des sexes, ainsi que cela a été largement commenté. En effet, **la crise de la COVID a affecté de manière disproportionnée les femmes**, qu'elles soient employées ou cheffes d'entreprise. «*Avec la propagation de la pandémie de COVID-19, même les gains limités réalisés au cours des dernières décennies risquent d'être annulés*», a averti António Guterres, le Secrétaire général de l'ONU en avril 2020.

En raison de la sous-représentation des femmes dans les cellules de crise, ce qui a été constaté en France aussi, elles auront plus de difficultés à se relever de la pandémie, selon des données publiées en mars 2021 par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), ONU Femmes et le Gender Inequality Research Lab (GIRL) de l'Université de Pittsburgh : «***Sans femmes à des postes de décision, les mesures prises par les gouvernements pour lutter contre la COVID-19 risqueront davantage de ne pas prendre en considération les besoins des femmes, ce qui pourrait exacerber encore l'inégalité des chances dans le relèvement de cette pandémie, qui menace déjà de balayer des décennies de progrès en matière d'égalité des sexes.***»

Il faut donc saisir l'opportunité offerte par la crise sanitaire et économique et les engagements pris pour l'après-crise, afin de ne pas reproduire ou prolonger les inégalités femmes-hommes et mettre en place un modèle plus égalitaire et plus performant.

C'est d'abord dans le plan de relance qu'il est impératif d'intégrer cette dimension d'égalité femmes-hommes autant que la perspective vers les transitions verte et numérique, et donc viser de manière

---

<sup>20</sup> Revue Finances et développement du FMI- mars 2019

systemique à redistribuer le pouvoir, l'influence et les ressources d'une manière équitable et équilibrée en créant des perspectives pour tous. Peu de pays se sont engagés dans cette direction.

Une étude menée par ONU femmes et le PNUD<sup>21</sup> a analysé les mesures fiscales et économiques prises par 130 pays pour aider les entreprises à traverser la crise, et a révélé que seulement 10% dirigeaient des ressources vers un secteur dominé par les femmes.<sup>22</sup> Phumzile Mlambo-Ngcuka, la Directrice exécutive d'ONU Femmes explique : « *Pour l'instant, les hommes se sont donné pour tâche impossible de prendre les bonnes décisions pour les femmes sans consulter ces dernières. Il faut remédier à ce problème sans délai, afin que nous puissions œuvrer ensemble à un avenir équitable et plus vert en tenant compte des disparités entre les sexes.* »

Au niveau européen, le 5 mars 2020, la Commission européenne a publié la stratégie 2020-2025 pour l'égalité des sexes. La pandémie de coronavirus a ensuite mis en évidence et exacerbé les inégalités entre les hommes et les femmes. L'EIGE (European institute for gender equality) et Eurofound (Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail) ont tous deux signalé que la crise sanitaire, sociale et économique avait des effets différents sur les femmes et les hommes et qu'il était urgent de comprendre cette dimension de genre et de l'intégrer aux réponses stratégiques.

Aussi, la nouvelle facilité pour la reprise et la résilience dans le cadre de NextGenerationEU exige des États membres qu'ils expliquent comment leurs plans nationaux de relance favoriseront l'égalité entre les femmes et les hommes.

## **B – Des résistances au-delà de la rationalité économique et politique**

Pourtant, demeurent encore en France de fortes résistances à mettre en place la parité dans la décision, que la loi RIXAIN votée le 24 décembre 2021 vient combattre pour partie, avec des mesures volontaristes sur les postes à responsabilité des entreprises privées. Cette loi devrait permettre de faire évoluer la situation de la parité dans la décision au sein des plus grandes entreprises<sup>23</sup> :

- d'après les rapports annuels des sociétés du CAC 40 en 2021, les femmes ne représentent que 19,53% des comités exécutifs des entreprises du CAC40 alors qu'elles représentent 33,47% de la population cadres, vivier traditionnel de recrutement des dirigeants. En revanche le quota de 30% de femmes dans les instances de direction prévu par la loi Rixain pour 2027 est déjà atteint par 8 entreprises (Air Liquide, Danone, Dassault Systèmes, Engie, Legrand, Michelin et Schneider Electric)
- sur les 4 entreprises du CAC 40 qui sont les plus éloignées du quota de 40% dans le conseil d'administration (loi Copé-Zimmermann), 3 sont juridiquement domiciliées dans des pays étrangers non-soumis à des quotas : Airbus: 25% (Pays-Bas), Stellantis (27%) et ArcelorMittal: 30% (Pays-Bas). Mais sur les 567 postes d'administrateurs des entreprises du CAC40, les femmes en occupent désormais 316, soit 44,27%, et la situation dans le SBF 120 a fortement progressé.

---

<sup>21</sup> COVID Global Gender Response Tracker, données publiées en mars 2021 (<https://www.undp.org/fr/press-releases/labsence-de-femmes-dans-les-cellules-de-crise-covid-19-perpetuera-les-disparites-de>)

<sup>22</sup> Nouvelle stratégie pour l'égalité des sexes 2020-2025 de l'Union Européenne, lancée le 5 mars 2020 par la Commission Européenne

<sup>23</sup> Edition 2022 de l'Observatoire de la féminisation des entreprises, Diversité et inclusion au sein du CAC 40, Michel Ferrary

Mais au-delà, ni le plan de relance français de 100 milliards, même dans son volet cohésion sociale, ni la perspective France 2030, n'intègrent l'ambition de l'égalité femmes-hommes et la volonté d'un leadership inclusif et diversifié, pourtant indispensable alors que les défis de sortie de crise auxquels l'économie est confrontée sont complexes et que la situation des femmes est fragilisée.

Les mesures décidées sont sectorielles, technologiques, ou portent sur le renforcement des compétences des actifs en général, sans la moindre mention de disparités entre les sexes à compenser et sans perspective prenant en compte les bénéfices de la mixité sur la croissance.

---

## **PARTIE II**

**Les voies et moyens d'une gouvernance partagée sont à portée de main, mais impliquent une volonté politique**

**Les voies et moyens pour atteindre une gouvernance partagée sont connus et à portée de main.** Cette partie en décrira les principaux et les plus urgents. Pour autant, malgré la démonstration de l'impact positif du partage de la décision, les résistances sont considérables.

**Rien ne sera donc possible sans une volonté politique forte et soutenue.**

# ***1. Renforcer les dispositifs de quotas sur tous les emplois de direction et cadres dirigeants***

La parité s'arrête toujours aux portes du pouvoir. Des dispositifs ont été mis en place, notamment depuis une dizaine d'années, mais force est de constater que, malgré une évolution encourageante, ils demeurent largement insuffisants. **Il faut accélérer la mise en œuvre de dispositifs plus contraignants des nominations équilibrées dans les organes de gouvernance du secteur privé et dans les postes de direction de la fonction publique.**

## **Les dispositifs actuels trouvent leurs limites**

Depuis la modification en 2008 de l'article 1<sup>er</sup> de la Constitution de 1958, une série de mesures législatives ont visé à mettre en place des dispositifs paritaires pour les organes de gouvernance et certains postes de cadres dirigeants :

- La loi Copé-Zimmermann<sup>24</sup> a lancé le mouvement en instaurant de manière progressive, à horizon 2017, un seuil minimum de 40 % pour la représentation de chacun des deux genres applicables, d'abord, aux sociétés cotées puis aux sociétés anonymes les plus importantes,
- La loi Sauvadet<sup>25</sup> a créé un dispositif centré sur les primo nominations aux emplois de directions de l'Etat, des collectivités territoriales les plus importantes, des établissements hospitaliers et de décisions du gouvernement. Ce dispositif est entré en vigueur au 1er janvier 2013<sup>26</sup>.
- La loi Vallaud Belkacem<sup>27</sup> a étendu de manière assez significative l'assiette de la loi de 2011 en allant jusqu'aux sociétés anonymes de plus de 250 salariés à horizon 2020 et en incluant aussi d'autres types d'organisations comme les chambres de commerces et d'industrie, les syndicats ou les fédérations sportives,
- La loi de transformation de la fonction publique de 2019<sup>28</sup>, prévoit une extension très faible du périmètre de la loi Sauvadet, puisqu'elle abaisse seulement le seuil d'application aux collectivités locales à 40 000 habitants et l'étend à certains établissements publics et aux emplois de direction de la fonction publique hospitalière. Le décret de mise en application<sup>29</sup> limitera à seulement 50 établissements publics la portée de la loi, alors que l'on en compte plusieurs centaines sous tutelle de l'Etat.
- Enfin, la loi Rixain<sup>30</sup> a mis en place dans les entreprises de plus de 1000 salariés, la même proportion de 40 % du genre le moins représenté d'une part dans les instances dirigeantes,

---

<sup>24</sup> Loi n°2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration

<sup>25</sup> Loi n°2012-347 du 12 mars 2012 relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique, à la lutte contre les discriminations et portant diverses dispositions relatives à la fonction publique

<sup>26</sup> Il a été introduit à l'article 6 quater de la loi du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires

<sup>27</sup> Loi n°2014-873 du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes

<sup>28</sup> Loi n°2019-828 du 6 août 2019

<sup>29</sup> Décret n°2019-1561 du 30 décembre 2019

<sup>30</sup> Loi n°2021-1774 du 24 décembre 2021 visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle



notion qu'elle a d'ailleurs créée, et d'autre part parmi les cadres dirigeants pour 2030, avec un palier 30 % pour 2027 et une première obligation de publication des écarts de représentation dès mars 2022.

En parallèle, l'article 7.1 du Code de gouvernance AFEP/MEDEF, applicable de façon volontaire aux sociétés cotées qui s'y réfèrent, prévoit que le conseil d'administration détermine les objectifs de mixité au sein des instances dirigeantes sur proposition de la direction générale, qui lui présente leurs modalités de mise en œuvre, le plan d'action et l'horizon de temps dans lequel ces actions seront menées et qui l'informe annuellement des résultats obtenus.

Il revient aux organes d'administration (CA et/ou CS) pour celles qui en sont dotées, et sinon aux actionnaires, de contrôler l'application de la loi par la direction et le respect de celle-ci selon une vision prospective et une approche «risque », et ce, dès maintenant nonobstant l'application de la pénalité en 2030.

Chacun reconnaissant qu'une fois l'étape parlementaire passée, l'enjeu principal réside dans l'application effective des dispositifs, les lois de janvier 2011 et mars 2012 ont fait l'objet d'une évaluation intermédiaire dans [un rapport conjoint du Haut Conseil de l'Egalité et du CSEP en 2016](#), puis d'une évaluation globale dans deux rapports du HCE en 2019<sup>31</sup> et en 2021<sup>32</sup>.

**Dans le secteur privé, les résultats du classement de la 8ème édition du palmarès de la féminisation des instances dirigeantes des entreprises du SBF 120** publié en octobre 2021 a confirmé une nouvelle fois l'impact décisif de la loi Copé-Zimmermann sur l'évolution des taux de féminisation des conseils d'administration et de surveillance puisqu'ils sont passés de 8,5 % du CAC 40 en 2008, sans être même évalué pour le SBF 120, à 26,2% du SBF 120 en 2013 à 45% en 2019 puis à 45,5% en 2020 (+ 0,5 points en un an).

Il constate également :

- une évolution favorable de la progression des femmes dans les comités exécutifs passant de 8,4% en 2013, à 21,4% en 2019 puis à 24,7% en 2020 (+3,3 points en un an)
- la stabilité des top 100 avec un résultat identique au taux enregistré en 2019 : 26,2% (contre 7,7% en 2013)
- des efforts à poursuivre pour les postes de direction générale et de présidence du conseil d'administration, même si une légère progression est enregistrée entre 2019 et 2020. Seules 12 femmes étaient directrices générales ou présidentes de directoire en 2020 (contre 11 en 2019) et 11 femmes présidentes de conseil d'administration ou de surveillance (contre 7 en 2019).

**Une évolution du cadre juridique postérieure à la loi RIXAIN du 24 décembre 2021 est à la fois possible et nécessaire afin d'élargir le nombre d'entreprises concernées** (seuil de 250 salariés au lieu de 1000) **et de réduire le délai d'entrée en vigueur** de la plénitude de la mesure et des sanctions en cas de non-application.

---

<sup>31</sup> [Le rapport n°2019-12-12-PAR-41 voté le 12 12 2019](#) intitulé « l'accès des femmes aux responsabilités et rôle levier des financements publics - Des nouveaux champs pour la parité de Brigitte GRESY, Présidente du HCE et d'Agnès ARCIER, Présidente de la Commission « Parité » Caroline RESSOT, Rapporteuse

<sup>32</sup> [Le rapport n°2021-02-23 PAR – 46 voté le 23 02 2021](#) sur la Parité dans le secteur public des avancées réelles mais lentes, un levier de transformation publique à saisir - Parité dans le monde du travail : volet 2, de Brigitte GRESY, Présidente du HCE, Agnès ARCIER, Présidente de la Commission « Parité », Caroline RESSOT, Rapporteuse, et Léa TEXIER, stagiaire

Par ailleurs, la loi Rixain ne traite pas de la situation particulière des groupes de sociétés dans lesquels la société tête de groupe n'atteindra que rarement le seuil de 1000 salariés et dont l'instance dirigeante et les cadres dirigeants ne seront donc pas soumis à son application.

**Pour le secteur public, si la loi Sauvadet concerne des postes d'encadrement de haut niveau, son champ est restreint** aux administrations centrales de l'Etat, aux plus grandes collectivités territoriales et à quelques rares grands établissements publics. Elle ne concerne que le flux des nouvelles nominations et non la proportion de femmes et d'hommes exerçant des fonctions de dirigeants. Or, fin 2018, parmi les 5700 hauts cadres en poste, la proportion de femmes était de 31 %, avec une hausse de la féminisation à hauteur d'un point par an.

Le rapport du Haut conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes de 2021 indique que si la loi Sauvadet a également mis en place un dispositif annuel de suivi en temps différé, limité aux primo-nominations et à des champs spécifiques parmi les postes de dirigeants, **les progrès sont lents, assez inégaux et instables.**

Les primo-nominations de femmes en tant que cadres dirigeantes sont plus nombreuses, mais les objectifs ne sont pas encore atteints dans tous les périmètres ministériels ni toutes les collectivités territoriales.

**Faute de respecter l'objectif** d'une proportion de 40 % de femmes parmi les primo-nominations de cadres dirigeants, **chaque année un nombre variable de ministères et de collectivités territoriales sont sanctionnés par le paiement d'une pénalité financière** : quatre ministères et 17 collectivités locales ont dû s'en acquitter pour un montant total de 4,5 millions d'euros en 2017, 6 ministères et 20 collectivités, pour un total de 4,2 millions d'euros de pénalités en 2018. En 2019, six départements ministériels sur onze n'ont pas atteint l'objectif. Il manquait 19 primo-nominations féminines sur 552. Les pénalités se sont élevées à 2,61 M €. Les six départements ministériels sont les Affaires étrangères, l'Intérieur, les services du Premier ministre, les Armées, la Culture et l'Économie.

En 2020, 42% de femmes ont été nommées pour la première fois à des postes dirigeants au sein des administrations de l'État. C'est la première fois que l'objectif légal du dispositif fixé depuis 2012 est respecté, s'agissant des nominations au sein de la fonction publique d'État. 4 ministères sont soumis au versement d'une contribution financière en raison du non-respect du seuil minimal de primo-nominations, contre 6 en 2019.

Mais les chiffres globaux cachent de grandes disparités. Ainsi, la fonction publique hospitalière atteignait, en 2018, le pourcentage de 47 % de femmes primo-nommées, contre 37 % pour la fonction publique d'État et 33 % pour la fonction publique territoriale. Pour les entreprises publiques, concernées dès 2011 par la loi dite COPÉ-ZIMMERMANN, on compte, en 2017, 48% de femmes au sein de leurs conseils, contre seulement 31 % pour les établissements publics administratifs. Les femmes sont, par ailleurs, largement exclues des postes de présidence : elles ne sont, par exemple, que 12 % à la tête des universités et ne se voient confier que 30 % des présidences des autorités administratives ou publiques indépendantes.

Même dans des secteurs où la part de femmes est importante, celles-ci ont une moindre représentation dans les responsabilités les plus élevées. Par exemple, au sein de la fonction publique hospitalière, en 2017, les femmes ne sont que 33 % à la tête des Centres Hospitaliers Universitaires, alors qu'elles sont 49 % au sein des catégories A+, vivier pour les postes d'encadrement et de direction. Les secteurs plus

techniques sont également à la peine : par exemple, les directions des services techniques des collectivités territoriales n'ont à leur tête que 7% de femmes en 2017 ; elles ne sont également que 16,8% à occuper la direction des IUT ou encore 22 % au sein des emplois de direction du Conseil général de l'industrie, de l'énergie et des technologies.

La situation générale des cadres de direction déjà en poste est à relever : en administration centrale de l'Etat, sur 866 agents en fonction au 31 décembre 2019, seuls 32 % étaient des femmes tous ministères confondus. Parmi les cadres nommés cette année-là, 68% étaient des hommes et 69% étaient des hommes parmi les primo-nommés. **La situation reste donc globalement très déséquilibrée et des mesures correctrices sont toujours essentielles.**

L'augmentation progressive de la proportion minimale, d'abord fixée à 20% en 2013 et 2014, puis à 30% pour 2015 et à 40% depuis 2017, a permis d'intégrer l'enjeu de la féminisation dans les politiques de ressources humaines des différents employeurs de la fonction publique. Ce dispositif de nominations équilibrées n'a toutefois conduit, au 31 décembre 2020 qu'à des évolutions qui restent mesurées, malgré l'augmentation de la part des femmes. En effet, ces mesures ne prennent en compte ni la poursuite de carrière des femmes primo-nominées, ni l'accès à la totalité des postes de direction des établissements publics et n'ont pas incité très efficacement, selon les postes et les directions concernés, les ministères encore fortement masculins à nommer plus de femmes.

Au-delà de veiller à l'application de la loi Sauvadet, il est donc nécessaire de renforcer l'ambition de l'Etat employeur et des politiques menées en faveur d'un meilleur équilibre : du fait de la très forte résistance de certains employeurs publics, la loi sur la fonction publique de 2019 n'a apporté pratiquement aucune avancée à la question du partage de la gouvernance entre femmes et hommes (extension à seulement 50 établissements publics par le décret de décembre 2019 alors que la loi ne prévoit pas une telle restriction).

Il est également cohérent que l'Etat, en décidant d'être exemplaire et de s'appliquer les mêmes contraintes que celles qu'il impose au secteur privé, fixe, par la loi, une proportion minimale de femmes ou d'hommes pour les cadres dirigeants, de la même façon que la loi Rixain l'a imposé pour membres d'instances dirigeantes des entreprises de plus de 1000 salariés.

L'accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et hommes signé le 30 novembre 2018 a prévu plusieurs actions complémentaires au dispositif des nominations équilibrées, pour en améliorer l'efficacité. Des plans d'action « égalité professionnelle », repris dans la loi du 6 août 2019, devaient être élaborés pour le 31 décembre 2020 par chaque employeur public et ont parfois été amendés ensuite. Ces plans d'action sont fondés sur un diagnostic ministériel et une part y est consacrée aux déroulements de carrière et aux rémunérations. **2GAP souhaite que les objectifs de nominations équilibrées soient aussi suivis dans le cadre des plans d'actions "égalité professionnelle" qui incluent des mesures plus variées.**

Par ailleurs, en application de cet accord, la DGAFP a mis en place un fonds en faveur de l'égalité professionnelle (FEP) à destination des ministères, de leurs services déconcentrés et de leurs établissements publics mais n'intégrant pas les réseaux féminins. Mais il ne permet pas aux réseaux professionnels féminins du secteur public de présenter des projets en faveur de l'égalité professionnelle, alors même qu'ils sont en situation de proposer des actions pertinentes et innovantes.

## **Propositions de 2GAP**

### **Pour le secteur privé :**

- Les quotas ne produisent leurs effets que s'ils sont mesurés et leur inobservation sanctionnée : 2GAP demande donc la parution rapide du décret d'application de la loi Rixain qui organisera la publicité des écarts de représentation au sein des instances dirigeantes et cadres dirigeants des entreprises de plus de 1000 salariés sur le site internet du ministère du travail et permettra un suivi des efforts accomplis.
- Adapter rapidement le dispositif mis en place à la situation des groupes de sociétés de plus de 1000 salariés au niveau consolidé, de façon à inclure dans le dispositif les entités têtes de groupe, très souvent en dessous des seuils, y compris lorsque celui-ci est coté,
- Elaborer une deuxième étape de la loi en abaissant le seuil des entreprises concernées à celles employant au moins 250 salariés
- A des fins de contrôle et d'évaluation, instituer un système de remontées des données concernant la représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les instances de gouvernance (CA, CS, instances dirigeantes et cadres dirigeants) via les tribunaux de commerce, Infogreffe<sup>33</sup> et la Direction Générale du Travail pour la dernière catégorie.

### **Pour le secteur public :**

- Veiller en premier lieu à l'application de la loi Sauvadet. Plusieurs mesures sont de nature à y contribuer :
  - Assurer plus de transparence sur les nominations femmes/hommes par ministère, par une publication annuelle, le 1er mars de chaque année :
    - des chiffres sur l'application de la loi Sauvadet en matière de nominations équilibrées (stock et flux) par ministère (et non par agrégation de ministères), par collectivité et par l'autorité dont relève l'emploi (directeur/trice général.e, directeur/trice ou chef.fe du service à compétence nationale auquel est rattaché hiérarchiquement l'emploi à pourvoir). En revanche, calculer des pénalités par ministère, pour ne pas exonérer certaines structures du fait de l'application de la règle de « l'arrondi »
    - du montant des pénalités par ministère (et non par agrégation de ministères) et par collectivité, ainsi que de la réalité du versement au fonds DGAFP
  - Instaurer des critères précis de sélection des candidats pour les postes relevant de la loi Sauvadet (transparence des choix)
  - Exercer une vigilance sur la temporalité de ces nominations sur l'année pour éviter les « nominations d'urgence », entre le 15 et le 30 décembre, comme le font certains ministères.
  - Exiger des ministères des analyses précises de ces nominations en lien avec les viviers existants et une présentation totalement sexuée de leur bilan social annuel.
- **Publier également :**
  - le taux de femmes promues au grade d'administratrice générale par rapport aux promouvables. (idem pour l'entrée dans le corps des administrateurs civils par exemple)

---

<sup>33</sup> Cf rapport du HCE, Parité dans le monde du travail, volet 1.

- par ministère : le nombre de femmes dans le « stock » d'emploi de direction de l'administration centrale et de cadres dirigeants, le nombre de femmes au sein des comités des directeurs, le nombre de femmes Présidente et DG des établissements publics, etc.
- **Contribuer à rééquilibrer la gouvernance par :**
  - une politique volontariste de nominations paritaires en conseils des ministres, sur les emplois à la décision du gouvernement
  - l'extensions du champ du dispositif Sauvadet aux Juridictions, y compris financières, à tous les Établissements publics, quel que soit le mode de désignation de leurs dirigeant.e.s, et aux collectivités locales ayant plus de 20 000 habitants
  - la fixation d'objectifs de nominations équilibrées femmes-hommes sur le « stock » des postes occupés et pas seulement sur le flux des primo-nominations
  - Fixer la même obligation aux comités des directeurs des administrations publiques qu'à ceux des grandes entreprises
  - Créer un objectif de dix points maximum entre le ratio femmes-hommes chez les promouvables et celui des promus, et sanctionner son dépassement
  - Encourager les structures publiques qui ne sont pas encore engagées dans le processus de labellisation égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (label AFNOR Certification) à s'y engager.
- Exiger la mise en œuvre sans délai la décision de mai 2019 de la Secrétaire d'Etat l'égalité femmes-hommes sur les modalités de lutte contre le « marché caché » des postes de décision et sur la diffusion aux réseaux féminins des publications de postes. Lettre restée sans effet.
- Exiger sans délai l'application du décret n°2018-1351 du 28 décembre 2018 relatif à l'obligation de publicité des emplois vacants sur un espace numérique commun aux trois fonctions publiques et le respect de la procédure des auditions telle que prévue par le décret n°2019-1594 du 31 décembre 2019 relatif aux emplois de direction de l'État. Compléter son article 23 par l'obligation faite aux comités d'audition d'auditionner trois personnes dont une de sexe différent des deux autres
- Réviser la circulaire de la DGAFP sur l'utilisation du « fonds » issu des pénalités de la loi Sauvadet, qui omet les réseaux professionnels féminins de l'administration en tant que porteurs de projets.
- L'ensemble de ces mesures doivent concerner les collectivités territoriales dans un souci de bonne gouvernance

## *2. Améliorer l'index de l'égalité pour le secteur privé et l'appliquer au secteur public*

### **Constat**

Mis en place par la loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel, l'indice d'égalité professionnelle est un outil mis en place par le Ministère du travail afin de lutter contre les inégalités professionnelles entre hommes et femmes au sein des entreprises. Cet outil doit permettre de mesurer les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes et met en lumière les axes de progression sur lesquels elles peuvent agir lorsque ces disparités sont injustifiées.

La loi **Rixain**<sup>34</sup> du 26 décembre 2021, renforce l'Index de l'égalité professionnelle à travers de nouvelles obligations rattachées à la publication de cet Index.

En premier lieu, **le contenu des éléments publiés relatifs à l'Index est élargi.**

Jusqu'alors, seule la note globale obtenue au titre de l'Index faisait l'objet de l'obligation de publication. Cependant, cette note globale ne reflétait pas toujours la réalité au sein des entreprises.

Pour améliorer la transparence de l'Index, la nouvelle loi impose la publication de l'ensemble des indicateurs relatifs aux écarts de rémunération entre les femmes et les hommes :

- L'écart de rémunération femmes-hommes,
- L'écart de répartition des augmentations individuelles,
- L'écart de répartition des promotions (uniquement dans les entreprises de plus de 250 salariés),
- Le nombre de salariées augmentées à leur retour de congé de maternité,
- La parité parmi les 10 plus hautes rémunérations.

En deuxième lieu, **la loi ajoute une nouvelle forme de publication des indicateurs.** En effet, depuis la création de l'Index, la publication du résultat des indicateurs doit être réalisée de manière visible et lisible sur le site internet de l'entreprise, lorsqu'il existe, au plus tard le 1er mars de chaque année. A défaut de site internet, le résultat doit être porté à la connaissance des salariés par tout moyen.

A cette obligation, s'ajoute désormais celle de rendre public l'ensemble des indicateurs sur le site internet du ministère du Travail dans des conditions qui seront déterminées par décret.

En troisième lieu, **la loi étend l'obligation de publication de l'Index aux éventuelles mesures de correction et aux objectifs de progression.**

En effet, lorsque la note finale obtenue après le calcul des indicateurs est inférieure à 75 points, les entreprises sont tenues de définir des mesures de correction adéquates et pertinentes dans le cadre de la négociation obligatoire sur l'égalité professionnelle. En l'absence d'accord prévoyant de telles mesures, celles-ci sont déterminées par décision de l'employeur après consultation du CSE.

---

<sup>34</sup> Loi n° 2021-1774 du 24 décembre 2021, publiée au Journal officiel du 26 décembre 2021

Ces mesures de correction devront désormais être publiées par une communication externe et interne au sein de l'entreprise.

En outre, la loi insère un nouvel article L.1142-9-1 dans le Code du travail prévoyant que lorsque les résultats obtenus par l'entreprise sont inférieurs à 75 points, l'employeur fixe et publie les objectifs de progression de chacun de ces indicateurs déterminés dans l'accord collectif ou le plan d'action destiné à assurer l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

Les modalités d'application de ces différentes publications seront définies par décret. Cette publication des mesures de correction et des objectifs de progression sera obligatoire à compter de la publication des indicateurs effectuée en 2022, soit au plus tard le 1er mars 2022.

**L'index analyse cinq indicateurs** (quatre si l'entreprise fait moins de 250 salariés) sur un total de 100 points, ventilés de la façon suivante :

- L'écart de rémunération femmes-hommes : 40 pts
- L'écart de répartition des augmentations individuelles : 35 pts (-250) / 20 pts (+250)
- L'écart de répartition des promotions (uniquement + 250 salariés) : 15 pts
- Le nombre de salariées augmentées à leur retour de congé de maternité : 15 pts
- Le nombre de femmes parmi les 10 plus hautes rémunérations (10 points)

Les entreprises doivent obtenir un score de 75 points pour ne pas être soumises à une sanction pouvant aller jusqu'à 1% de la masse salariale. La moyenne des scores des entreprises est de 85 points en 2021 avec 45% des entreprises ayant obtenu un résultat inférieur à 75 points, soit une disparité importante. En outre, le taux de répondant annuel à l'index est de 70% en 2021, malgré le caractère obligatoire de mise en place et de publication de celui-ci depuis le 1er mars 2019 (celles d'au moins 250 salariés, depuis le 1er septembre 2019, celles d'au moins 50 salariés au 1er mars 2020.). L'index égalité est un outil formidable pour mettre en tension les organisations sur l'égalité professionnelle et nous saluons également le fait que la note de l'index ne sera plus globale mais sera ventilée par indicateur depuis la loi Rixain. Mais, outre cette abstention qui laisse présager une absence ou insuffisance de politique d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans ces entreprises, certains éléments suscitent des réserves.

→ **Les indicateurs concernant la rémunération, les augmentations et les promotions ne prennent pas en compte le montant des augmentations et l'ancienneté.**

Ce n'est pas uniquement l'égalité salariale qui est en cause, mais aussi **l'égalité promotionnelle**. Dire qu'une femme et un homme touchent le même niveau de salaire lorsque la première est dans l'entreprise depuis huit ans, et le second depuis deux ans, ou vice-versa, ce n'est pas la même chose. **La durée entre deux promotions doit également être visée, de même que le montant des augmentations.**

De plus, **le seuil de pertinence** retenu au cas où les entreprises feraient leurs comparaisons sur la base des catégories professionnelles et non des coefficients professionnels, à hauteur de 5 %, est trop élevé. Les entreprises se réfèrent majoritairement aux CSP, et non aux coefficients conventionnels, exercice beaucoup plus difficile mais essentiel, car il prend en compte les classifications des emplois et donc leur valorisation, conformément au principe : salaire égal pour un travail de valeur égale.

En outre, **la prise en compte des effectifs** dans le dispositif actuel n'est pas la même pour déterminer les obligations des entreprises en matière d'application de l'Index ou pour procéder au calcul des calculs

des indicateurs composant l'Index. De plus, le nouveau dispositif prévoit des dates et périodes de prise en compte des effectifs différents.

L'index ne prend pas en compte les différences contractuelles des salariés dans le calcul d'écart de rémunération entre les femmes et les hommes

Enfin, **la méthode de calcul** de l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes, ainsi que de l'écart de taux d'augmentations ou de promotion individuelles entre les femmes et les hommes par catégorie socio-professionnelle est fondée sur des bases de comparaison trop larges, ce qui réduit la pertinence de l'évaluation de cet indicateur.

→ **En ce qui concerne l'indicateur sur les congés maternité**, instaurer un nombre de points positifs pour une simple application de la loi, celle d'attribuer une augmentation salariale aux femmes de retour de congé maternité, disposition intégrée dans la loi de 2006, n'est pas une bonne chose.

Toute obligation légale qui n'est pas respectée devrait se voir sanctionnée par un malus. De plus, cet indicateur ne concerne que l'attribution effective ou non de l'augmentation et non le montant attribué, lequel peut, dès lors, s'élever à un euro. La notion de moyenne des augmentations individuelles et générales a disparu et devrait être réintégrée dans le texte.

→ **Mieux lier les exercices liés aux index égalité et parité à la négociation collective obligatoire sur l'égalité professionnelle et la qualité de vie au travail.**

Pour ce qui est de la gouvernance, l'article 8 de la loi Copé-Zimmermann a introduit l'obligation annuelle d'échanger sur la politique d'égalité professionnelle dans l'entreprise. La loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel comprend un certain nombre de dispositions supplémentaires relatives aux sociétés anonymes et par actions. Désormais, la délibération annuelle du conseil d'administration ou de surveillance sur la politique de la société en matière d'égalité professionnelle et salariale se fait également sur la base des indicateurs contenus sur ce thème dans la base de données économiques et sociales (BDES), sur des indicateurs relatifs aux écarts de rémunérations entre les femmes et les hommes, publiés chaque année, et sur le plan pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, lorsqu'il est mis en œuvre. Par ailleurs, le rapport sur le gouvernement d'entreprise, joint au rapport annuel de gestion, contient également des informations sur la manière dont la société recherche une représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du comité mis en place. Mais ces obligations semblent insuffisantes.

Il faut mieux lier les index égalité et parité à la négociation collective sur l'égalité professionnelle et la qualité de vie au travail. Aujourd'hui, le lien avec les accords égalité ou le plan unilatéral de l'employeur ne se fait qu'en cas de défaillance de l'entreprise : index inférieur à 75 points pour l'Index égalité et seuil inférieur à 40% pour l'index parité., puisque dans ces cas susmentionnés, les mesures de rattrapage sont intégrées dans l'accord égalité professionnelle, ou, à défaut d'accord, dans le plan unilatéral de l'employeur. La loi Rixain a élargi les dispositions prévues pour les seules entreprises éligibles au plan de relance et ayant moins de 75 points, avec l'obligation pour les entreprises d'au moins 50 salariés de publier des objectifs de progression de chacun des indicateurs qui doivent figurer dans l'accord collectif ou le plan d'action.

Il faudra accorder une grande attention aux décrets à venir qui préciseront les dispositifs.

**Or, la négociation collective prend en compte des domaines beaucoup plus nombreux que ceux visés par les deux index.** Outre les neuf domaines de négociation (article R. 2242-2 CT), un accent doit également être mis sur la mixité et sur le temps partiel, qui n'est pas vraiment rendu visible dans l'index. **La publication de l'index devrait être accompagnée de la publication de l'accord égalité ou du plan unilatéral de l'employeur et, en cas de carence, les sanctions devraient être plus élevées..**



## **Sinon, l'arbre de l'index cachera la forêt de la négociation sur l'égalité professionnelle.**

→ Par ailleurs, **l'Index ne s'applique pas à la fonction publique**, premier employeur français représentant près de 20% de la population active en France, exception faite des ministères sociaux et du ministère du travail l'ayant mis en place dans leurs champs de compétence.

→ Enfin, l'Etat **n'applique pas le dispositif de sanctions** relatives aux manquements à la publication de l'index et à l'absence d'obligations liées à la publication détaillée.

## **Propositions de 2GAP**

- Simplification des règles de calcul des effectifs et harmonisation des règles de prise en compte des salariés dans l'effectif et des périodes et dates auxquelles sont réalisés les calculs d'effectifs.
- Application d'une comparaison plus précise (par coefficient conventionnel notamment, catégorisation plus représentative des différents niveaux de responsabilité) et donc plus efficace, dans le respect du principe « salaire égal pour un travail de *valeur égale* »
- Mise en place d'un niveau de points identique par indicateurs limitant la possibilité de pondération et limitant la dévalorisation de critères importants de mesure de l'égalité professionnelle.
- Application d'une comparaison du taux d'augmentation et non de la proportion d'hommes et de femmes augmentées. Idem pour le taux de promotions en entreprise et le taux d'augmentation de la rémunération aux retours d'un congé maternité (application d'un malus plus qu'un nombre de points positifs)
- Prise en compte des différences contractuelles pour l'indicateur d'écart des rémunérations entre hommes et femmes ;
- Prise en compte des heures supplémentaires, et majorations versées les jours fériés ou les dimanches dans la rémunération avec des données sur le nombre de femmes et d'hommes travaillant les jours fériés ou les dimanches
- Comparaison des différences de salaires F/H sur les plus fortes rémunérations (stock-options et actions de performance inclus)
- Ajout d'un indicateur sur le pourcentage de femmes présentes dans les instances dirigeantes ;
- Modification du régime de sanction quant à la publication de l'index
- Obligation d'élaboration d'un plan d'action avec des objectifs chiffrés présentés à la direction/comex des établissements privés comme publics.
- Application de l'index l'égalité à tous les versants du secteur public

### ***3. Introduire l'égaconditionnalité dans la commande publique et dans les politiques de relance***

**L'égaconditionnalité, néologisme inventé par le HCE en 2014**, à l'occasion d'une étude sur des dispositions légales concernant les marchés publics en France, dans le cadre de la loi du 4 août 2014, dite loi « Vallaud-Belkacem », est un terme désormais couramment utilisé. Il a été mis sur le devant de la scène notamment lors du plan de relance lié à la pandémie de COVID 19 où fut clairement exprimé le regret qu'aucune étude d'impact concernant les effets différenciés sur les femmes et sur les hommes des montants alloués n'ait été menée.

**L'égaconditionnalité conditionne l'attribution de financements publics ou d'autorisations administratives au respect de principes égalitaires, sur la base d'un certain nombre de critères. Elle repose sur l'idée fondamentale que l'argent public n'est pas neutre et qu'il doit être un moyen de l'égalité.**

Ce principe, appliqué au départ aux marchés publics, permet de passer d'une logique traditionnelle d'exclusion des inégalités à une logique d'inclusion de l'égalité comme facteur de sélection d'un marché. L'égalité devient donc un levier d'action *auquel il est indispensable de veiller en cette période de relance économique.*

Ursula von der Leyen, présidente de la Commission européenne, disait en mars 2021 : *« Les femmes doivent être au centre de la reprise. C'est une exigence claire pour tous les plans nationaux de relance. NextGenerationEU financera de bons emplois pour les femmes comme pour les hommes... NextGenerationEU sera pour tous les Européens, femmes et hommes. »*

Le budget de NextGenerationEU, l'instrument temporaire de relance de plus de 800 milliards d'euros à mettre en œuvre en seulement six ans, comporte des risques que les dépenses ne soient pas faites dans l'intérêt de tous les citoyens de façon équitable. L'instrument de relance prévoit que les plans de relance nationaux indiquent comment ils contribuent à l'égalité entre les femmes et les hommes. Mais si le gouvernement fait usage de mesures d'urgence dans la mise en œuvre de cette somme colossale en assouplissant les contrôles budgétaires, y compris sur les processus de passation des marchés, il sera plus difficile de détecter des abus de fonds et d'assurer le bon emploi de ces derniers pour les femmes.

#### **Un contexte international, européen et national qui permet d'asseoir clairement ce principe d'égaconditionnalité**

**L'Union européenne**, se fondant sur l'article 157 du traité FUE qui autorise les actions positives visant à renforcer l'égalité entre les femmes et les hommes, fait de l'égalité entre les femmes et les hommes une condition d'obtention des fonds européens, notamment dans le cadre des fonds structurels. Le Fonds Social Européen (FSE) repose ainsi sur trois principes dits « horizontaux » parmi lesquels figure le « principe d'égalité entre les femmes et les hommes ». Mais, plus largement, nombre de programmes européens intègrent des actions spécifiques relatives à l'égalité entre les femmes et les hommes (par exemple, Instrument de financement de la coopération au développement et l'instrument européen pour la démocratie et les droits de l'homme (IEDDH) etc.).

De même, le **Comité d'aide au développement de l'organisation européenne de coopération économique (OCDE)** a établi des marqueurs « genre » pour l'attribution ou la modulation des financements alloués, sur la base d'une évaluation de l'impact sur la situation des femmes et des hommes de la dépense. Trois marqueurs ont été identifiés : G-0 : quand l'égalité de genre n'est pas un objectif ; G-1 : quand l'égalité de genre est un objectif significatif et G-2 : quand l'égalité de genre est l'objectif principal.

**Au niveau national**, les règles paritaires pour les élections législatives, reposant sur des modalités de calcul de l'aide publique aux partis politiques en fonction du pourcentage de femmes candidates relèvent de ce même principe d'égaconditionnalité. De même, dans le monde de la culture, que ce soit le Centre national du cinéma (CNC) ou les appels d'offre du plan d'accélération des industries culturelles et créatives, figurent des clauses d'égaconditionnalité, avec parfois des principes de bonification de l'aide apportée en fonction des résultats (composition de l'équipe portant le projet, formation aux violences sexistes et sexuelles). Plus récemment, la loi dite Rixain a inclus des clauses d'égaconditionnalité pour l'attribution de financements par BPIFrance, afin d'augmenter le financement de l'entrepreneuriat des femmes.

### **Des critères variés**

Un préalable essentiel : pour décider de l'attribution ou de la modulation du financement, les acteurs publics devront, au préalable, **s'assurer que l'organisation demandeuse respecte les obligations légales** en matière d'égalité professionnelle et en matière de parité (accord égalité professionnelle ou plan unilatéral de l'employeur pour les entreprises de plus de 50 salariés, index égalité supérieur à 75, respect des obligations paritaires dans les CA et les comités de direction).

Les **champs** de recours à des financements publics sont essentiellement **les marchés publics, les partenariats public-privé sous forme d'appels à projets ou de financements directs, les contrats d'objectifs des opérateurs de l'Etat et les subventions publiques aux associations. Les autorisations administratives accordées par l'État ou les collectivités territoriales**, dans le cadre, notamment, d'une concession ou d'une délégation de service public, constituent également un champ privilégié d'application du principe d'égaconditionnalité.

**Les critères** peuvent prendre des formes variées et porter, pour la structure demandeuse, sur :

- **L'organisation interne** : parité dans les postes à responsabilité, dans les jurys d'attribution des financements, parmi les détenteurs de capital, dans les équipes responsables du projet
- **La lutte contre le sexisme** : plan contre les violences sexistes et sexuelles (cellule d'écoute etc.), formations pour lutter les stéréotypes de sexe, adoption d'une communication publique sans stéréotypes de sexe
- **L'activité de la structure** : engagement à rechercher une répartition égalitaire du public bénéficiaire (femmes/hommes).

**La mise en oeuvre**, pour être efficace, exige deux phases : l'évaluation ex ante de l'impact de la mesure sur l'égalité entre les hommes et les femmes et l'évaluation ex post des résultats par l'élaboration d'indicateurs de suivi et de sanctions assorties (refus d'attribution, refus de la bonification etc.).

## **Propositions de 2GAP**

### **1. Renforcer les exigences d'égalité pour la commande publique**

Une première proposition portée par 2 GAP est de renforcer les exigences en termes d'égalité entre les femmes et les hommes pour la commande publique. La commande publique représentant 15 % du PIB chaque année, il est ainsi proposé de **compléter le code des marchés publics** avec deux précisions :

- Une **clause sociale**, centrée sur l'exécution d'actions favorables à la promotion de femmes dans l'économie. **30% des procédures** devront ainsi intégrer des clauses sociales sur l'égalité femmes-hommes

Les clauses sociales (qui sont non cumulatives) dans les marchés publics existent déjà (jeunesse et handicap). Il convient de les compléter en introduisant une clause sociale d'exécution centrée sur des actions favorables à la promotion des femmes dans l'économie (par des formations adaptées, par des actions favorables au renforcement de la parité). Le pouvoir adjudicateur devra ainsi se voir confier une nouvelle responsabilité : **30 % des procédures qu'il conduira chaque année devront intégrer des clauses sociales (non cumulatives) sur l'égalité femme-hommes.**

- Un **nouveau critère dans les points de notation** des réponses à la commande publique pour les entreprises performantes au niveau de l'égalité femmes-hommes. : introduction de **5 points** dans les critères de notation pour les entreprises performantes sur l'index Pénicaud ou ayant un entrepreneuriat et un management féminin

### **2. Intégrer des critères d'égaconditionnalité dans les plans de relance et d'investissements d'avenir.**

Le plan de relance de 100 milliards d'euros présenté par le Premier ministre le 3 septembre 2020 est associé à une feuille de route pour la refondation économique, sociale et écologique du pays. 35 Milliards ont été fléchés à l'objectif de cohésion, autant pour l'écologie et la compétitivité de l'économie. Il complète les financements des investissements d'avenir portés par le SGPI.

Les circulaires du 26 février et de novembre 2020 ont mis en œuvre les objectifs d'éco responsabilité dans les marchés publics sur des thématiques comme l'alimentation bio et locavore, l'élimination des produits phytosanitaires toxiques ou sur le combat contre la déforestation. Il est nécessaire d'intégrer également des critères d'égaconditionnalité.

Le plan France 2030 annoncé à l'automne 2021 doit également prendre en compte la question de l'égalité, et intégrer des outils d'égaconditionnalité. Cela doit être également le cas dans le cadre des projets financés dans le cadre du Programme Investissement d'avenir.

### **3. Engager les pouvoirs publics au niveau national et local à signer des conventions d'engagement sur l'égaconditionnalité**

Cette proposition, faite par le HCE, consiste à confier à une instance reconnue en matière de promotion de l'égalité (HCE ?) le soin de signer avec des structures demandeuses des conventions d'engagement sur l'égaconditionnalité, fondées sur des objectifs clairs et des indicateurs associés.

#### **4. Plus largement, engager les structures publiques et privées à travailler sur un budget intégrant le genre**

Au-delà des engagements spécifiques portés sur tel ou tel thème par des structures volontaires, il est important de lier ces engagements à un travail plus systémique d'analyse des budgets de cette structure avec le prisme du genre, c'est-à-dire de se lancer dans la conception de budgets sensibles au genre (gender budgeting), ou budgets intégrés d'égalité, en s'inspirant des travaux nombreux sur le sujet, (FMI, OCDE, Union européenne, investissements d'avenir, recherche, expérimentations dans certains ministères). (voir fiche ad hoc).

## ***4. Adopter la budgétisation sensible au genre (BSG)***

### **La BSG améliore directement la performance publique**

La budgétisation sensible au genre (BSG), encore appelée “élaboration d’un budget intégré d’égalité”, représente une forme avancée de gestion des finances publiques, dans la mesure où elle analyse l’affectation des fonds ainsi que leurs conséquences sur l’égalité hommes-femmes dans un souci d’efficacité des ressources. En intégrant des considérations d’égalité des genres dans la procédure budgétaire, l’affectation des ressources est plus efficace car s’établit en fonction des besoins définis, en particulier pour renforcer l’égalité hommes-femmes. Il ne s’agit pas d’établir des budgets séparés pour les hommes et les femmes, ni nécessairement de procéder à une réforme radicale des procédures budgétaires en place, mais permet d’aller plus loin que la mise en place d’actions spécifiques en faveur de l’égalité femmes-hommes. En analysant objectivement la façon dont les dépenses publiques sont réparties entre les femmes et les hommes, la BSG permet de nourrir le débat démocratique, d’accroître la transparence des finances publiques et leur redevabilité, et de piloter plus finement et efficacement les politiques d’égalité. A cet égard, la BSG participe directement à l’amélioration de la performance publique.

La BSG est un outil de plus en plus reconnu et appliqué pour évaluer l’impact différencié des dépenses et des politiques publiques sur les femmes et les hommes. Appliqué selon des approches et portées diverses dans plus de 80 pays, il n’y a pas de définition unique et les progrès ne sont pas nécessairement généralisés ou linéaires comme alerte une récente étude du FMI<sup>35</sup>.

S’il y a plusieurs définitions<sup>36</sup>, la BSG se concentre aujourd’hui sur la compréhension de l’impact différencié des recettes et surtout des dépenses et politiques publiques sur les femmes et les filles, par rapport aux hommes et aux garçons. Ceci afin de déterminer si les budgets réduisent, augmentent ou laissent inchangée l’égalité des sexes. Ainsi, la BSG consiste à analyser les effets de genre de tous les programmes publics et politiques et à évaluer les améliorations à apporter le cas échéant. Or, pour analyser l’impact différencié des budgets sur les femmes et les hommes il faut des outils supplémentaires dans le système budgétaire existant.

Plusieurs facteurs peuvent entraver la mise en œuvre de la BSG tels une mauvaise mise en œuvre stratégique, un manque de capacités ou de données, la résistance des principales parties prenantes, la difficulté d’attribuer la responsabilité de la réforme de la BSG à un ministère spécifique et la coordination entre les ministères, l’insuffisance de la compréhension et de la quantification des besoins en matière d’égalité des sexes.

- > Afin d’assurer le succès de la BSG, il est souhaitable d’avoir un large soutien sociétal et politique et de formaliser les exigences dans la législation pour s’assurer que les réformes supportent les changements de gouvernements.

---

<sup>35</sup> <https://www.elibrary.imf.org/view/journals/001/2021/269/article-A001-en.xml>

<sup>36</sup> TRÉSOR-ÉCO, N° 251, Novembre 2019 – p 4 ; <https://www.tresor.economie.gouv.fr/Articles/d2a80b08-efee-4885-86fc-6aa9e7d52ed7/files/433ee9de-465c-4102-86a9-332716bbe615>

- > Le rôle important du ministère des Finances dans l'application réussie de BSG.
- > Il est nécessaire de développer les outils statistiques adaptés pour la production de données ventilées par sexe afin de déterminer l'impact différencié d'une politique sur les deux sexes, aussi bien ex ante qu'ex post. La collecte et l'analyse de données différenciées permet de disposer d'indicateurs appropriés à la prise en compte des effets par sexe des politiques publiques dans la procédure budgétaire.

## **La France traîne à mettre en œuvre la BSG**

Depuis 2010, le projet de loi de finances est accompagné d'un document de politique transversale en annexe, consacré à la politique de l'égalité entre les hommes et les femmes qui rassemble les données des budgets visant directement l'égalité, quelles que soient les ministères ou agences gouvernementales concernées. Diverses dispositions de 2012, 2014 et 2017 sont venues renforcer le dispositif. Cela reste toutefois un document n'offrant qu'une vision partielle, et ne permettant pas de faire levier sur l'ensemble de la problématique budgétaire comme peut le faire la BSG.

La France n'a pas adopté la BSG, mais a souhaité néanmoins tenté une expérimentation. Ainsi trois expériences ministérielles ont été tentées, l'expérience pilote du ministère de la Culture étant la plus aboutie.

## **L'expérience de l'Autriche<sup>37</sup>**

L'Autriche est l'un des trois pays du monde qui ont mis en œuvre la budgétisation sensible au genre dans leurs constitutions. Depuis 2009, les autorités fédérales, provinciales et locales doivent rechercher l'égalité effective des femmes et des hommes dans leur gestion financière. Ce mandat administratif a été renforcé pour le gouvernement fédéral le 1er janvier 2013 avec l'introduction de la « gestion de la performance », qui analyse la relation entre les ressources dépensées et l'impact obtenu. Chaque ministère fédéral est obligé de formuler entre un et cinq objectifs dans la conception des budgets. L'un d'eux devrait avoir une dimension de genre. De plus, ils sont tenus de présenter des mesures, telles que des plans, des réformes, des activités, des projets, etc., pour poursuivre ces objectifs. Au moins une étape ou un indicateur de mise en œuvre et de mesurabilité doit être spécifié pour chaque mesure.

Les ministères fédéraux doivent cibler l'égalité entre les femmes et les hommes dans leurs documents budgétaires. Cela signifie l'intégration d'objectifs, de mesures et d'indicateurs de genre dans les rapports stratégiques, dans le budget fédéral et dans les feuilles complémentaires sur la base de la LF.

Une autre partie de l'orientation vers les résultats est l'évaluation de l'impact de la réglementation. Il s'agit de la mise en œuvre du principe de l'orientation vers les résultats dans l'élaboration des politiques et le processus d'évaluation. Cela signifie que tout projet de loi ainsi que les projets d'importance financière significative seront discutés sur la base de leurs résultats et des résultats souhaités.

Leur succès sera mesuré par l'utilisation d'indicateurs.

---

<sup>37</sup> Source : "Austria: Gender budgeting", *United Nations and the Rule of Law*  
<https://www.un.org/ruleoflaw/blog/portfolio-items/austria-gender-budgeting/>

## **Propositions de 2GAP**

A la lumière de l'expérimentation du ministère de la Culture, et en prenant appui sur les travaux du Haut Conseil à l'Égalité<sup>38</sup>, il est à la fois possible et nécessaire de :

### **Acter 2 principes de la BSG dans une loi organique :**

- **L'égalité femmes-hommes au premier euro**; c'est-à-dire faire de l'impact sur l'égalité femmes-hommes un critère de modulation de chaque dépense publique.
- **L'égalité femmes-hommes pour nouvelle règle d'or du budget**, de telle sorte que les projets de loi de finances ne puissent être adoptés, si et seulement s'ils permettent de tendre vers l'égalité, qu'il s'agisse des dépenses ou des recettes.

### **Mettre en place les moyens de la réussite :**

1. la généralisation du budget d'égalité à tous les ministères ;
2. l'investissement dans des statistiques sexuées systématiques et des études d'impact ;
3. la formation des agent.e.s impliqué.e.s. ;
4. l'implication de la société civile,
5. la définition d'une gouvernance claire, et la mobilisation de moyens humains pour suivre et évaluer le dispositif.

---

<sup>38</sup> En janvier 2019, le Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes a rendu son avis sur le déploiement d'une budgétisation intégrant l'égalité femmes-hommes comme règle d'or des décisions budgétaires [Le HCE appelle à faire de l'égalité femmes-hommes une règle d'or des décisions budgétaires - Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes](#)



## 5. Investir davantage sur le leadership des femmes

### Constat

De nombreuses études montrent la pertinence de permettre aux femmes d'accéder à des situations de responsabilité qui, en assurant leur autonomie, créent ou accentuent les bienfaits pour l'ensemble de la communauté. Pourtant, force est de constater que la représentation des femmes à des positions de leadership est encore nettement insuffisante alors que nous devons faire face à des défis planétaires à travers la lutte contre le réchauffement climatique.

Selon l'ONU<sup>39</sup>, au niveau mondial, les femmes ne détiennent que 28% des postes de direction sur le lieu de travail, qu'un quart des sièges dans les parlements nationaux et 36% dans les gouvernements locaux. Par ailleurs, les femmes et les filles représentent la majorité des 3,7 milliards de personnes n'ayant aucun accès au mode en ligne ce qui les exclut de facto de l'utilisation des technologies de l'information et de la communication et donc de l'autonomisation qui en découle aujourd'hui.

Par ailleurs, les femmes ne représentent qu'un tiers des chercheurs dans le monde, alors qu'elles ont été en première ligne de l'innovation liée au COVID-19. A l'échelle mondiale, une entreprise sur trois est détenue par une femme. Alors que le salariat est l'exception dans de nombreux pays, l'entrepreneuriat féminin et le travail indépendant en général, c'est-à-dire le fait de travailler sans patron, constituent un important vecteur d'autonomisation des femmes.

Le Forum mondial « Génération Égalité », organisé par ONU Femmes, s'est tenu à Paris (et Mexico) en 2021, avec la volonté d'accélérer le processus de réalisation des Objectifs du Développement Durable (ODD) pour tenir l'horizon 2030, à travers différentes coalitions d'action.

Les bailleurs internationaux savent que les projets d'autonomisation économique confiés aux femmes ont des performances meilleures et plus durables<sup>40</sup>.

Transposer ces observations en termes financiers permet de mettre en évidence l'effet de levier potentiel d'investissements ciblés vers les femmes (entrepreneuriat, féminisation de la gouvernance d'entreprises, formations scientifiques et technologiques, etc.). La question est aussi posée de l'amplification et de l'accélération de la réalisation des ODD pour 2030 par un ciblage accru, à la fois des programmes de développement et des financements, vers des projets portés par des femmes.

Comme pour le financement de la transition énergétique et de la lutte contre le réchauffement climatique depuis les Accords de Paris, des outils financiers doivent être développés pour orienter des sommes importantes vers l'autonomisation des femmes au sens le plus large, telle que portée par l'ensemble des ODD. Pour que cette nouvelle dynamique puisse s'enclencher, il convient de déterminer des données pertinentes, des normes et des indicateurs de performance axés sur l'égalité entre les sexes, et de

---

<sup>39</sup> Source ONU Femmes « Progrès vers la réalisation des objectifs de développement durable : gros plan sur l'égalité des sexes 2021 » <https://www.unwomen.org/sites/default/files/2021-12/Progress-on-the-sustainable-development-goals-the-gender-snapshot-2021-fr.pdf>

<sup>40</sup> cf. par exemple, l'étude de la Banque mondiale « Les femmes, l'entreprise et le droit » <http://bit.ly/39Opi12>

concevoir des produits financiers qui renforcent la preuve que l'investissement sexospécifique produit des rendements financiers et sociaux positifs, accélérant ainsi la mise en œuvre des ODD ; travail mené par ONU Femmes en collaboration avec des acteurs de la finance ainsi que de la philanthropie (agrégateurs de données, gérants et détenteurs d'actifs, fondations, etc.).

Une des finalités des ODD est d'offrir aux différents acteurs de la société, privés comme publics, un référentiel commun pour des actions convergentes dans leur réalisation. Ainsi, de nombreux acteurs économiques privés les ont-ils adoptés en les intégrant dans leur stratégie, leurs actions et leur communication financière.

Pour autant, la vision transversale du genre est-elle prise en compte à la mesure de son importance et de l'effet de levier qu'elle peut constituer dans la réalisation de la plupart des ODD ?

Du fait de son appartenance à la coalition sur le leadership des femmes, 2GAP souhaite donc faire des propositions/recommandations en ce sens en posant la question du financement nécessaire au développement du leadership des femmes à travers leur autonomisation.

### **Propositions de 2GAP**

- **Créer des outils de mesure d'impact pour les investisseurs** : afin de pouvoir identifier, mesurer, piloter les actions et les investissements orientés vers les femmes, il faut renforcer les outils de mesures/indicateurs normalisés qui permettront à la fois d'apprécier leur impact, de le développer et de créer les supports financiers susceptibles d'accueillir ces catégories de placements, par exemple des « Social bonds » par analogie aux « Green bonds ».
- **Insérer une approche sexospécifique dans les critères sociaux des initiatives climat** : il s'agit d'accentuer la connexion/ imbrication de ces données au sein des initiatives développées autour du climat et/ou de la réalisation des ODD (Taxonomie, PRI, SFRD, IRIS+, etc.) par le renforcement de l'approche sexospécifique dans les critères sociaux qui y sont prévus et pour y concrétiser l'effet de levier de l'investissement sensible au genre.
- **Maintenir une cohérence avec les indicateurs existant faisant déjà consensus** : il apparaît nécessaire d'assurer un maximum de cohérence/synergie entre les démarches « sensibles au genre » existantes et d'éviter une juxtaposition d'indicateurs multiples, qui risquerait d'en alourdir le pilotage au risque d'un effet dissuasif :
  - transversalement, converger avec les indicateurs de budget sensible au genre.
  - transposer au monde financier privé des indicateurs qui font déjà consensus. Notamment, le « 2X Challenge » des Banques de Développement, élaboré à la suite du G7 2018, constitue une base opérationnelle de mesure, pilotage, reporting de leurs investissements de terrain, qui pourrait être transposée pour accompagner les initiatives du secteur privé.
  - au niveau réglementaire, consolider les initiatives « de terrain » à travers des réglementations européennes en cours d'élaboration (Directive Extra-financière).

## ***6. Lancer la mobilisation entrepreneuriale en faveur des femmes***

L'entrepreneuriat est un domaine dans lequel les inégalités sont profondes malgré des constats partagés et de nombreuses actions menées dès les années 2000 pour les réduire.

Revenons tout d'abord sur un état des lieux de ces femmes qui entreprennent en France : Quel est leur profil ? Quelles difficultés rencontrent-elles ? Quelles pistes pour améliorer leur situation ?

### **Profil des femmes entrepreneures en France**

Plus d'un tiers des entreprises en France sont dirigées par des femmes. L'entrepreneuriat se féminise avec pour motivation principale : maintenir son emploi, gagner en indépendance et augmenter ses revenus.

Malgré l'image de l'entrepreneur.e à succès de moins de 30 ans, l'âge moyen reste proche de 45 ans et on trouve de nombreuses **quinquagénaires** parmi les créatrices d'entreprise. On note toutefois que les femmes se lancent plus tôt que les hommes dans l'entrepreneuriat, puisque les moins de 40 ans représentent un peu plus de 58 % des créatrices d'entreprises, contre 47 % chez les hommes pour cette même tranche d'âge.

En 2020, on note une forte montée de 4 points en 1 an du nombre de créatrices de start-up, comme le révèle le baromètre publié par le Boston Consulting Group.

### **Des entreprises plus petites avec des structures unipersonnelles**

Les entreprises créées par des femmes sont en moyenne **plus petites** que celles des hommes, mais elles ne présentent **pas de différences sensibles en termes de durabilité et de performances économiques**. On peut d'ailleurs relever des taux de survie supérieur à 3 ans pour 73% des entreprises créées dans la Tech par des femmes.

En moyenne et à la différence des hommes, entreprendre au féminin se traduit par des **structures unipersonnelles, sous le statut de personnes physiques**.

En matière de création, les femmes représentent donc plus de **40 % des entreprises individuelles** et des micro-entreprises françaises. Pour les gérants de SARL, le chiffre chute à 29 % de femmes.

**Des femmes issues du salariat avec une orientation forte sur les activités commerciales, les activités du « care » et du conseil :**

Parmi les créatrices d'entreprises, **40 % proviennent du salariat**. L'entrepreneuriat constitue pour les femmes un véritable enjeu d'autonomie financière lorsque l'emploi se raréfie avec l'âge et les situations de perte d'emploi plus précoces (ce qui explique le nombre élevé de quinquagénaires créatrices d'entreprise suite à des situations de chômage). On constate aussi des différences liées aux territoires et aux opportunités d'emploi avec des difficultés fortes dans les zones rurales et les quartiers prioritaires QPV. L'INSEE a d'ailleurs relevé une présence plus forte de femmes sur certaines régions géographiques (Bretagne, Nouvelle Aquitaine et Corse pour la France ; on relève aussi un nombre plus fort de femmes entrepreneures en Afrique faute d'emploi salarié...)

En matière d'activité, on retrouve principalement les femmes entrepreneures dans les secteurs suivants : activité commerciale (34%), activité liées au « care » (25%), activités dans le conseil et les prestations de service (14%), **et activités liées à la tech (21%)**. Elles sont très peu présentes dans certains secteurs comme la construction ou la restauration. Outre la question de l'autonomie financière, le choix de l'activité est également lié aux valeurs et à l'engagement sociétal, à l'équilibre vie privée/ vie professionnelle et au plafond de verre ainsi qu'à la lutte contre la précarité accentuée par la crise sanitaire.

## **Des femmes qui font face à de fortes difficultés pour créer leur entreprise**

**Le financement et la levée de fonds : une très forte barrière dans les secteurs de la tech et de l'innovation**

**Dans le domaine de l'innovation, le pourcentage de femmes créatrices d'entreprises tombe à 10% contre 40% au global, avec une problématique critique d'accès au financement et à la levée de fonds :** « 40% des créateurs d'entreprises en France sont des femmes, 10% des entreprises innovantes et de la Tech sont créées par des femmes. 73 % sont toujours en activité après 3 ans mais seulement 2% arrivent à lever des fonds, il y a un problème de biais cognitif pour l'amorçage... » relève Solenne Bocquillon-Le Goaziou, créatrice de *Soft Skills* en cours de levée de fonds (Challenges- janvier 2022).

Selon le collectif Sista et son étude menée avec le BCG, plus de 90 % des fonds levés en 2020 sont attribués à des équipes de start-up 100 % masculines, et pour les levées de fonds de plus de 100 millions d'euros, le taux alarmant de 2% passe à 0...

Une inégalité majeure qui se retrouve autant dans les projets financés que dans le nombre de femmes dans les principaux fonds d'investissement.

« ... **Il faudrait beaucoup plus que 10% de femmes Business Angel pour établir un équilibre, on ne trouve qu'une femme dans le top 10 des Business Angel en France, et 3 dans le top 30. Le niveau d'investissement est de 10 762 900 euros pour le top 10 des Business Angel femmes contre 181 300 000 euros pour le top 10 Business Angel hommes ...** » Solenne Bocquillon-Le Goaziou créatrice de *Soft Skills* (Challenges- janvier 2022).

## **La double peine des femmes entrepreneures en quartier prioritaire (QPV) et zone rurale**

Selon la dernière étude publiée par BPI France<sup>41</sup> sur l'entrepreneuriat dans les QPV, les femmes représentent moins du tiers des entrepreneurs des quartiers, et leur priorité reste d'assurer leur propre emploi. Elles **mobilisent moins de moyens que leurs homologues masculins au démarrage et occupent plus souvent une position salariée à côté de leur activité entrepreneuriale.**

Pourtant, elles sont aussi pérennes que les hommes des QPV, et affichent, elles aussi, un taux de 77 % de survie à trois ans.

On retrouve d'ailleurs dans cette étude de nombreuses similitudes entre les difficultés liées au développement de l'entrepreneuriat dans les quartiers et celles rencontrées par les femmes en générale

---

<sup>41</sup> « Entreprendre dans les quartiers, libérer tous les potentiels » de BPI France, JP Morgan et Terranova 2020

toutes zones confondues : plus petite taille de l'entreprise, préjugés, manque de rôles modèles, difficulté de levée de fonds et surtout d'accès à l'amorçage (prêts bancaires).

## **Des difficultés récurrentes liées aux stéréotypes et à la situation des femmes exposées à une plus forte précarité**

Malgré les nombreux plans d'actions et fonds lancés dans les années 2000 pour favoriser l'entrepreneuriat au féminin, les difficultés restent fortes et des axes nécessitent des actions plus fortes comme le rappelle le CESE dans son dernier rapport Femmes et entrepreneuriat 2020-2024 : « *Ces actions ont permis de renforcer l'offre d'accompagnement pour les entrepreneures. La stagnation de leur proportion montre que cette approche centrée sur les créatrices d'entreprise doit être complétée par un volet plus systémique...La persistance de stéréotypes de genre joue un rôle prépondérant, notamment au stade de l'orientation : l'entrepreneuriat reste essentiellement associé à des rôles modèles masculins. Les entrepreneures intègrent parfois ces stéréotypes dans leurs propres comportements (moins confiance en elles, aversion pour le risque, etc.). Elles sont aussi davantage confrontées que leurs homologues hommes aux difficultés d'articulation des temps de vie et au conflit entre les exigences de leur activité professionnelle et les représentations sociales sur le rôle parental et domestique des femmes* ».

## **Trop peu de rôles modèles et un manque de visibilité**

L'absence de rôle modèle féminin dans la levée de fonds, qui est un **symbole médiatique de réussite**, rend l'accès difficile à double titre : autocensure, et préjugés des jurys principalement masculins lors des *pitchs* ou simples demandes de prêts. Les dernières annonces de **licornes françaises** (plus de 25 en janvier 2022) ne font état d'aucune femme à leur tête.

Les femmes ont même tendance à favoriser des équipes mixtes et à **mettre en avant des hommes pour optimiser leurs chances de levée de fonds**.

## **Propositions de 2GAP**

### **1. Mesurer et évaluer les actions en place et leurs résultats, adapter les objectifs**

**La mesure** est essentielle car elle permet de déconstruire les stéréotypes mais aussi de fixer des objectifs ambitieux dans des stratégies de mise en place de politique d'éga- conditionnalité pour les financements publics puis privés. Il faudrait par exemple pouvoir **suivre réellement le nombre de dossiers** rejetés ainsi que leurs motifs par BPI France et les banques privées dans le cadre d'octroi de prêts. C'est aussi vrai pour les femmes que pour les entrepreneur.e.s de QPV et zones rurales. Il faudrait aussi pouvoir disposer **d'un baromètre** pour mesurer les impacts des mesures et/ou des crises sur les femmes.

### **2. Renforcer la représentation des femmes et la lutte contre les stéréotypes dès l'école**

En matière de représentation, **la lutte contre les stéréotypes dès l'école** reste un socle fondamental qu'il faut renforcer par la promotion de **leviers pour plus de mixité s filles - garçons dans toutes les**

**formations et tous les enseignements.** Dans ce domaine, le récent rapport Béjean-Ringard-Roiron<sup>42</sup> sur l'égalité filles - garçons en matière d'orientation montre que les choix des élèves sont fortement marqués par des stéréotypes de genre et que certains enseignements et formations manquent cruellement de filles, notamment dans les sciences et le domaine du numérique. Les leviers identifiés dans ce rapport doivent être mobilisés, en particulier la fixation d'objectifs cibles de mixité dans toutes les formations et tous les enseignements. Ces objectifs doivent être portés dans l'accès et les formations de l'enseignement supérieur.

Des mesures sont proposées par le collectif Ensemble contre le sexisme dont de nombreuses associations membres de 2GAP font parties et qui sont soutenues par 2GAP afin de développer à l'école une vraie culture de l'égalité dès la petite enfance et pendant toute la scolarité comme par exemple :

- **Imposer une juste représentation des femmes et des hommes dans les programmes et les manuels scolaires**, notamment en rendant visible les femmes remarquables, et poursuivre l'intégration de la question de l'égalité des droits entre les femmes et les hommes dans l'enseignement primaire et secondaire sous forme de sanctions
- **Mettre en place un brevet égalité au niveau du primaire et du secondaire** certifiant l'apprentissage de la notion de consentement et de la lutte contre les inégalités entre les filles et les garçons
- **Faciliter l'accès des filles aux formations scientifiques et techniques en luttant contre les discriminations et stéréotypes de sexe dans l'orientation**, en leur garantissant une information claire sur les débouchés professionnels et en leur réservant des places via une formule de quotas si nécessaire
- **Généraliser le dispositif des référent.es égalité dans l'ensemble des établissements d'éducation et d'enseignement supérieur, publics comme privés et leur donner les moyens requis à l'exercice de cette mission** (par le biais d'une décharge dédiée et suffisante ainsi que la mise en place d'une cellule d'accompagnement et de prévention des violences sexuelles et sexistes).

Il faut par ailleurs rendre **visible les rôles modèles femmes et créer des campagnes médiatiques nationales** fortes. On peut citer comme exemple les campagnes tout juste démarrées par le collectif Femmes de Territoires sur les réseaux sociaux mettant en valeur les rôles modèles au féminin. Le renforcement de la place des femmes dans les instances dirigeantes salariées, dans les conseils d'administration, des secteurs publics, privés et représentatifs est également clé dans cette stratégie en faveur de la représentation des femmes

### **3. Renforcer l'accompagnement**

**L'accompagnement** est également un facteur clé de réussite, les financements des acteurs permettant ces actions doivent être renforcés. Des collectifs d'accompagnement, comme Femmes de Bretagne (né il y a plusieurs années), ont permis à des femmes issues de zones rurales de créer leur projet. De nombreuses initiatives, menées pour favoriser le financement des entrepreneur.e.s dans les QPV et zones rurales, portent désormais un objectif de parité (supérieur au taux actuel de créatrices). Ces initiatives (telles que le programme en faveur de l'entreprenariat « SENS » du collectif associatif de l'Ascenseur) sont très favorablement accueillies par le secteur privé qui peut ainsi jouer aussi un rôle déterminant et complémentaire dans le financement de l'accompagnement.

---

<sup>42</sup> <https://www.education.gouv.fr/faire-de-l-egalite-filles-garcons-une-nouvelle-etape-dans-la-mise-en-oeuvre-du-lycee-du-xxie-siecle-325526>

#### **4. Adapter leur statut pour une meilleure protection**

La situation spécifique des femmes et la précarité accentuée par la crise sanitaire nécessite de poursuivre l'harmonisation de leurs statuts afin de mieux les protéger (congés maternité, perte de revenus... ) et flécher les aides d'urgence. Les femmes sont souvent celles qui occupent les métiers précaires et les moins bien rémunérés qui pourtant sont indispensables au fonctionnement et à l'avenir de notre société (notamment les métiers du soin et du soutien aux personnes âgées. Mettre en place un plan de revalorisation de ces métiers est aussi un enjeu d'égalité professionnelle.

#### **5. Mettre en place des mesures d'incitation fiscale pour réorienter les financements**

Enfin, des mesures d'incitations fiscales en faveur de l'investissement dans des entreprises innovantes portées par des femmes peuvent compléter l'arsenal de mesures avec une attention spécifique pour les créatrices mais également pour les Business Angel.

---

## **PARTIE III**

### **Certaines conditions doivent être réunies pour réussir le partage du pouvoir**

Il est essentiel d'avancer en même temps sur des sujets corollaires à la gouvernance. C'est la raison pour laquelle 2GAP proposent des mesures à mettre en œuvre sur la visibilité des femmes expertes, la progression de la mixité des métiers et des formations, la place des femmes dans l'élaboration des politiques publiques portant sur l'utilisation de l'intelligence artificielle, la prise en compte de la parentalité, la disparition des stéréotypes sexistes dès l'école, dans l'enseignement supérieur et jusque dans toutes les sphères professionnelles.



## ***1. Favoriser la présence des femmes expertes dans les médias, les débats et les conseils et commissions des secteurs public et privé***

Dans un contexte de disparition de la parole des femmes pendant la crise sanitaire, la députée Céline Calvez a remis le 9 septembre 2021 un rapport sur “La place des femmes dans les médias en période de crise”. En 2020, selon ce rapport, la part des femmes expertes interrogées dans les médias a chuté de 38% à 20%. Cette asymétrie genrée de la prise de parole publique a de graves répercussions sur la place des femmes dans l'économie, la société mais aussi dans la sphère privée.

Pour répondre à cette carence de la sollicitation de femmes expertes, ainsi qu'aux encouragements en faveur des initiatives de constitution, de développement et de partage de fichiers d'expertes, 2GAP s'est emparé du sujet et a entamé la constitution d'une base à la fois quantitative et qualitative.

2GAP a recensé, au sein de ses propres réseaux, un « pool » d'expertes reconnues pour leurs compétences pointues dans de multiples domaines.

La base Expertes rassemble des femmes issues d'une très grande variété de champs professionnels des secteurs public et privé, appartenant au réseau de 2GAP. Les membres de 2GAP constituent la substance même de cette base. Leurs profils ont été vérifiés et validés. Structurée en 22 domaines d'expertise, la base d'expertes 2GAP compte à ce jour plusieurs centaines d'expertes. Elle est enrichie en permanence.

2GAP apporte aussi la possibilité de solliciter l'ensemble de ses réseaux pour identifier une recherche particulière de profil.

La base des expertes 2GAP a pour objectif de permettre, notamment aux journalistes, mais également aux organisateur.rices de débats, ainsi qu'aux pouvoirs publics pour leurs conseils et commissions, d'avoir accès à un vivier très varié, facilement mobilisable pour nourrir leurs émissions, leurs conférences et débats, leurs publications on-line ou off-line, leurs réflexions, leurs propositions.

Elle est gratuite, strictement bénévole, et accessible sur simple demande à partir du site internet de 2GAP (<https://2gap.fr/>).

Mais au-delà de cette initiative associative et bénévole, les pouvoirs publics doivent prendre des mesures à même de faire évoluer le secteur des médias vers davantage de parité et de respect de l'égalité de représentation des femmes et des hommes lorsqu'il s'agit de faire appel à de l'expertise.

### **Propositions de 2GAP :**

**1** – Conditionner les aides publiques à la presse au respect de la parité dans les rédactions et inscrire dans le cahier des charges des attributions de fréquences, une obligation de respecter la parité dans les organisations.

**2** – Veiller à une représentation équilibrée femmes/hommes dans les médias.

## ***2. Développer des programmes spécifiques pour créer et enrichir un vivier de femmes à fort potentiel***

L'un des arguments les plus utilisés pour justifier l'absence des femmes aux postes de direction et/ou dans les filières scientifiques et technologiques où elles sont minoritaires est l'incapacité à en trouver et donc l'absence d'un vivier : "on les cherche mais on ne les trouve pas !" Or les femmes, qui sont généralement plus diplômées que les hommes ne manquent pas de talents ni de compétences, mais elles sont moins visibles que les hommes et ainsi moins bien identifiées dans l'univers professionnel quand il s'agit de choisir un.e candidat.e pour un poste de direction. D'où l'importance, pour les entreprises et notamment celles qui devront appliquer les mesures de la loi Rixain, de se constituer un vivier de femmes à fort potentiel qu'il est important de développer, et d'enrichir car leur réussite en dépend .

En premier lieu, les entreprises doivent attirer les femmes de talents en développant une culture de l'égalité au sein de l'entreprise et en leur offrant des conditions attractives tant en termes de rémunération que d'évolution de carrières et d'équilibre vie privée -vie professionnelle. Il est aussi utile pour les entreprises de développer un programme de rétention des talents car il s'avère que les femmes sont plus nombreuses à quitter leur entreprise à partir de 40 ans, notamment dans les secteurs où elles sont minoritaires (données de l'étude gender scan). Enfin, la présence des réseaux professionnels internes est un facteur déterminant pour favoriser la mixité au sein de l'entreprise et créer une culture de l'inclusion propice à la réussite des carrières des femmes et leur accès à des postes de responsabilité.

Les entreprises engagées dans cette politique de mixité développent, souvent avec l'appui de leurs réseaux, des programmes de formation spécifiques destinés aux femmes à haut potentiel incluant le mentoring, le coaching individuel et collectif, les formations à la prise de parole, la confiance en soi et l'ensemble des compétences nécessaires aux leaders du futur comme les formations au digital ...

Ces formations incluent aussi la mise en œuvre de projets liés au business de l'entreprise, souvent de façon transversale, en leur donnant ainsi une visibilité accrue et en les intégrant dans les processus de décision au plus haut niveau. Un point important : ces formations doivent être bien comprises au sein de l'entreprise par l'ensemble des salariés, y compris les hommes, afin qu'elles ne soient pas perçues comme discriminantes et ne suscitent des réactions négatives de leur part mais soient jugées indispensables pour rétablir l'équilibre entre les genres et permettre ainsi aux femmes une même égalité des chances au sein de l'entreprise .

### 3. Renforcer la lutte contre le sexisme

Le sexisme, c'est-à-dire à la fois une idéologie qui érige la supériorité d'un sexe par rapport à l'autre et des actes, propos, comportements qui peuvent aller du sexisme dit ordinaire<sup>43</sup>, au harcèlement sexuel, agressions sexuelles, viols, en intégrant les discriminations à raison du sexe, est un fléau pour notre société. En hiérarchisant les membres de notre société selon leur sexe, il entrave la liberté des femmes et multiplie les obstacles à chaque étape de la vie privée et professionnelle. Il est en fait un obstacle majeur à la promotion des femmes aux postes de pouvoir empêchant les conditions d'une réelle gouvernance égalitaire et partagée. En inhibant les femmes et en confortant les hommes dans un rôle de domination, le sexisme s'oppose à la création d'une culture inclusive et ouverte, condition indispensable à l'égalité des chances.

Les entreprises publiques et privées, engagées volontairement dans une politique de mixité, ont pris conscience, depuis quelques années, de l'importance de lutter contre le sexisme sous toutes ses formes. Elles sont, par exemple, près de 150 à avoir signé la charte de l'initiative #StOpE AU SEXISME « **Stop au sexisme ordinaire en entreprise** » <https://www.economie.gouv.fr/initiative-stope>, s'engageant à respecter un certain nombre de mesures pour lutter contre le sexisme en termes de prévention, d'écoute des victimes, de sanction et d'évaluation des politiques mises en place. Depuis 2019, le Haut Conseil à l'Égalité <https://www.haut-conseil-egalite.gouv.fr/> publie chaque année un Etat des lieux du sexisme qui fait apparaître, notamment avec la crise sanitaire, un accroissement des agissements sexistes et encore trop peu d'amélioration dans le monde du travail. Comme le dit Brigitte Grésy, ancienne Présidente du HCE : « *Le sexisme est systémique et constitue le terreau fertile où s'amorcent et s'alimentent les inégalités entre les femmes et les hommes : il autorise les violences et laisse le champ libre à tous les prédateurs, harceleurs ou violeurs. Il limite le champ des possibles et couvre d'un voile noir la moitié des désirs et aspirations auxquels filles et garçons, femmes et hommes, peuvent prétendre* ».

Selon le rapport du HCE, les femmes sont encore victimes d'un sexisme qui se matérialise par un soi-disant humour, par des incivilités, ou encore par la dévalorisation de leurs compétences. Ainsi, environ une collaboratrice sur deux estime avoir déjà entendu des propos remettant en cause ses capacités managériales à cause de son sexe. Le « mansplaining » et le « maninterrupting » restent caractéristiques de ce sexisme qui peut se vouloir tant hostile qu'ambivalent, ou bienveillant. Or, peu importe l'intention, ce sexisme a de fortes conséquences sur les femmes puisqu'il impacte leur confiance en elles et leur travail. Cette édition confirme également que les femmes doivent encore faire face à de nombreux

---

<sup>43</sup> *Le sexisme ordinaire au travail se définit comme l'ensemble des attitudes, propos et comportements fondés sur des stéréotypes de sexe, qui sont directement ou indirectement dirigés contre une personne ou un groupe de personnes à raison de leur sexe. Et qui, de façon insidieuse, déstabilisent, délégitiment voire disqualifient les femmes sur le marché du travail et les conduisent parfois à s'autocensurer. Le sexisme dans le monde du travail : entre déni et réalité – Brigitte Grésy et Marie Becker – Conseil supérieur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes – ministère des affaires sociales, de la santé et des droits des femmes – mars 2015*  
Agissement sexiste – cf article L.1142-2-1 du code du travail.

<https://www.haut-conseil-egalite.gouv.fr/stereotypes-et-roles-sociaux/actualites/article/3eme-etat-des-lieux-du-sexisme-en-france-consequences-de-la-crise-sanitaire-sur>

obstacles dans l'avancement de leur carrière : différence de traitement, refus de promotion, inégalités salariales... Un « plafond de verre » persistant qui empêche les *femmes d'accéder* aux sphères décisionnelles et aux postes à hautes responsabilités. »

Cette analyse est confirmée par les résultats de **l'étude Gender Scan 2022** <https://www.genderscan.org/index.php?lg=1> qui révèle que près de 40% de femmes ont été victimes de comportements sexistes, avec un pourcentage plus élevé atteignant 46 % pour les femmes travaillant dans les secteurs de la technologie encore largement dominés par une culture masculine. Quant aux dispositifs d'alerte interne qui existent et se développent, en particulier dans les grandes entreprises, il y a encore près de 20% de femmes qui ne les connaissent pas ou ne font pas appel à eux. Il apparaît toutefois que l'existence d'un réseau interne a un impact significatif sur la diminution des attitudes sexistes avec près de 50% d'hommes et de femmes qui considèrent que le réseau joue un rôle positif dans ce domaine.

En vue de lutter contre le sexisme, de nombreuses initiatives privées ou publiques ont été mises en place depuis, par exemple, le lancement de la campagne « Sexisme pas notre genre » en 2017 par Laurence Rossignol, alors ministre en charge des droits des femmes, qui a donné lieu à la création du collectif « Ensemble contre le sexisme ». Ce collectif œuvre depuis 5 ans pour la reconnaissance d'une **Journée nationale de lutte contre le sexisme** pour sensibiliser les pouvoirs publics, les citoyen·nes et les milieux économiques aux ravages du sexisme dans toutes les sphères de la société. L'enjeu est de rendre visibles et identifiables par toutes et tous non seulement les violences sexistes et sexuelles mais aussi les manifestations de sexisme ordinaire et de proposer des actions fédérant les énergies des différents partenaires, pour lutter contre ce fléau, source d'inégalités entre les femmes et les hommes.

Ce collectif est constitué de plus de 40 associations - dont de nombreuses associations membres[U3] de 2GAP (Administration moderne, Femmes ingénieures, Cercle InterElles, Laboratoire de l'égalité, Financi'elles.. ), d'instances en charge de l'égalité entre les femmes et les hommes, de réseaux de femmes et d'hommes d'entreprises qui s'engagent pour la mixité, d'expert·es sur la question de l'égalité qui se mobilisent pour lutter contre le sexisme sous toutes ses formes et dans tous les secteurs( travail, santé, droit, culture, sport, communication...). Il faut aussi souligner et saluer l'initiative de la ministre de l'enseignement supérieur, la recherche et l'innovation, Frédérique Vidal, qui a élaboré un plan d'actions national de lutte contre le sexisme et les violences sexuelles et sexistes dans l'enseignement supérieur car celles-ci façonnent le futur professionnel des femmes.

Dans le cadre de la campagne présidentielle, le collectif "Ensemble contre le sexisme" interpelle les candidat.es à affirmer leur engagement pour la cause des femmes en reprenant, sous forme d'un plaidoyer, 22 propositions classées en 10 thèmes : éducation, violence, travail, sport, etc. Ce plaidoyer a été présenté le 25 janvier à la Ministre Elisabeth Moreno qui a exprimé son soutien : *“Je salue le travail du collectif Ensemble contre le sexisme et soutiens une grande majorité des propositions qui s'attaquent à la question des inégalités entre les femmes et les hommes dans tous les domaines : la lutte contre les violences, l'éducation, le travail, la recherche, la santé, la culture. Je suis convaincue que nous ne pourrons progresser dans la lutte contre le fléau du sexisme qu'en s'appuyant sur la volonté conjugée de l'Etat, des entreprises publiques et privées et des associations féministes”*.

Dans le monde du travail, 4 propositions ont été retenues par le collectif pour faire du monde professionnel une zone sans sexisme.

## **Propositions Ensemble contre le sexisme et 2GAP**

- Rendre obligatoire dans les entreprises et les fonctions publiques un programme d'actions interne contre le sexisme en milieu professionnel (formation des salarié-es et des agent-es, budget dédié) et donner sa pleine mesure à la négociation collective sur l'égalité professionnelle dans les entreprises, en liant plus étroitement cet exercice à celui de l'index sur l'égalité salariale, et en faisant progresser la mixité dans l'ensemble des métiers majoritairement occupés par les femmes ou les hommes
- Assurer l'égalité salariale à poste de travail et à valeur égale, en refondant le système des classifications, négociées par les branches, et fournir annuellement un rapport au Parlement sur l'équité en matière de rémunérations
- Exiger la parité pour tous les postes à responsabilités et instaurer des sanctions financières effectives, abondant un fonds dédié à l'égalité professionnelle, dans tous les secteurs privés comme publics (sport, culture, entreprises, etc.)
- Élargir à 28 jours le caractère obligatoire du congé paternité afin de favoriser dès la naissance de l'enfant le partage des tâches parentales à égalité entre les parents.

En conclusion, les conditions de réussite d'une gouvernance partagée, permettant une réelle reconnaissance des compétences des femmes et de leur capacité à accéder aux plus hautes fonctions, dans le privé comme dans le public, au même titre que les hommes, reposent sur la déconstruction des stéréotypes de sexe et la création d'une culture égalitaire. C'est la mission des associations et des réseaux professionnels engagés au sein de 2GAP qui œuvrent au quotidien dans leur entreprise, dans leur secteur privé ou public, afin de proposer des solutions concrètes pour construire ensemble une société sans sexisme .

*Références :*

[https://www.economie.gouv.fr/files/files/2022/CP\\_StOpE-sexisme-jan2022.pdf?v=1643205692](https://www.economie.gouv.fr/files/files/2022/CP_StOpE-sexisme-jan2022.pdf?v=1643205692)

<https://ensemblecontrelesexisme.org/>